

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Hodnocení výkonnosti podniku
Evaluation of the Company's Performance

Student:	Bc. Denisa Švédová
Vedoucí diplomové práce:	Ing. Petr Němčík

Ostrava 2014

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Denisa Švédová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 02 Ekonomika podniku
Téma: **Hodnocení výkonnosti podniku**
Evaluation of the Company's Performance

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska výkonnosti podniku
 3. Charakteristika vybraného podniku
 4. Aplikace zvolených metod hodnocení
 5. Shrnutí, návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

KAPLAN, Robert a David NORTON. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
NIVEN, Paul R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 2006. 318 p. ISBN 978-047-1780-496.
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petr Němčík**

Datum zadání: 22.11.2013
Datum odevzdání: 25.04.2014


Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

“Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh vypracovala samostatně.”

Datum odevzdání: 25. dubna 2014

Yvondra'

OBSAH

1. Úvod	6
2. Teoretická východiska výkonnosti podniku	7
2.1. Hlavní pojmy	7
2.1.1. Podnik a podnikání	7
2.1.2. Výkonnost	8
2.1.3. Výkonnost u organizací	8
2.1.4. Hodnocení výkonnosti	9
2.1.5. Hodnocení finanční výkonnosti	9
2.1.6. Hodnocení podniku	10
2.1.7. Stakeholdeři	10
2.1.8. Potenciál zlepšení	11
2.2. SWOT analýza	13
2.2.1. Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)	13
2.2.2. Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky)	13
2.3. Balanced Scorecard	16
2.3.1. Historie metody BSC	16
2.3.2. Balanced Scorecard a potenciál zlepšení	16
2.3.3. Vize a strategie	17
2.3.4. Perspektivy BSC	18
2.3.5. Perspektivy podle Parmentera	26
2.3.6. Klíčové ukazatele výkonnosti	27
2.3.7. Dvanácti krokový model rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti	28
2.3.8. Postup zavedení BSC	30
3. Charakteristika vybraného podniku	34

3.1. Wanzl spol. s r.o.	34
4. Aplikace zvolených metod hodnocení	39
4.1. Výsledky řešení SWOT analýzy.....	39
4.1.1. Analýza vnitřního prostředí.....	39
4.1.2. Analýza vnějšího prostředí.....	41
4.2. Dynamická strategická rozvaha.....	45
4.3. Metoda Balanced Scorecard	49
4.3.1. Určení strategických cílů.....	50
4.3.2. Řetězec příčin a následků.....	55
4.3.3. Výběr měřítek u jednotlivých perspektiv	56
4.3.4. Stanovení strategických akcí.....	61
5. Shrnutí, návrhy a doporučení.....	66
6. Závěr	68
Seznam použité literatury.....	69
Seznam zkratk	71
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	72
Seznam příloh	1

1. Úvod

Ke správnému rozhodnutí na všech úrovních řízení musejí manažeři umět vyhodnocovat výkonnost podniku. K posuzování různých aspektů, vyplývajících z činnosti podniku a jeho ekonomického prostředí, je potřeba určitý soubor nástrojů. Důležitou součástí je sledování stanovených cílů.

Podniky dnes působí ve složitém konkurenčním prostředí, proto je nesmírně důležité, aby si přesně stanovily své cíle a metody pro jejich dosažení.

V následující kapitole budou popsány teoretická východiska, která budou odrazovým můstkem při zpracování diplomové práce. V samotném začátku této kapitoly budou vytyčeny hlavní pojmy, související s tématem diplomové práce, jakožto například podnik, výkonnost, hodnocení, potenciál zlepšení. Zvolenými metodami pro hodnocení společnosti jsou SWOT analýza a metoda BalancedScorecard.

Ve třetí kapitole je charakterizována společnost Wanzl spol. s r.o., která byla vybrána pro hodnocení výkonnosti. Jedná se o výrobní společnost se sídlem v Hněvotíně u Olomouce, u níž budou popsány obecné informace, historie, poslání, organizační schéma.

Čtvrtá kapitola se věnuje praktickému využití vybraných metod ve společnosti. Kapitola popisuje jednotlivé stránky SWOT analýzy a jednotlivé perspektivy metody BSC.

Cílem práce je analýza současného stavu hospodaření a strategického směřování a navržení budoucích měřítek výkonnosti podniku s využitím metodiky BSC.

2. TEORETICKÁ VÝCHODISKA VÝKONNOSTI PODNIKU

2.1. Hlavní pojmy

V této části budou vymezeny pojmy přímo související s vypracováním diplomové práce.

2.1.1. Podnik a podnikání

Podnikem rozumíme subjekt, který vykonává činnost spočívající v nabízení zboží či služeb na trhu. Není přitom rozhodující, zda podnik při své činnosti dosahuje zisku, ale že oslovuje zákazníky s nabídkou svých činností. Zároveň tak není rozhodující, jakou právní podobu na sebe podnik bere. Základním cílem podniků je přežít.

Činnost spočívá v rozhodování o předmětu podnikání, způsobech financování, spolupracujících subjektech, cenové tvorbě a předpokládaném zisku. Opakem sektoru ziskového je neziskový sektor. Jedná se o organizace, které se zakládají s jiným motivem, než je zisk (Dvořáček, 2012).

Podnikání z pohledu vybraných věd podle Ludvíka (2008). Podnikání je z ekonomického hlediska kombinace ekonomických zdrojů a jiných aktivit tak, aby byla zvýšena jejich původní hodnota. Zejména prostřednictvím inovací a zavedením změn, jedná se o dynamický proces vytváření přírůstkového bohatství, nazvaného také přidaná hodnota.

V psychologickém pojetí je podnikatel osoba motivovaná jistými pohnutkami, potřebou něco získat, něco dosáhnout, vyzkoušet si něco, splnit něco, dosáhnout seberealizace nebo se zbavit závislosti, tedy podnikat.

Podnikání v sociologickém pojetí je vytváření blahobytu pro všechny zainteresované strany, hledání cesty k lepšímu využití zdrojů, vytvoření pracovních míst a příležitostí.

Podnikatel je nově podle občanského zákoníku ten, kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.

Hisrich (1996, s. 19) uvádí definici podnikání z hlediska podnikatelského jako „proces vytváření čehosi jiného, čemuž náleží hodnota prostřednictvím vynakládání potřebného času a úsilí, přebírání doprovodných finančních, psychologických a společenských rizik a získávání výsledné odměny v podobě peněžního a osobního uspokojení“.

2.1.2. Výkonnost

Výkonnost představuje pojem, který si každý z nás zvykl používat poměrně běžně v každodenním jazyce bez ohledu na naše odborné či zájmové zaměření. Tento pojem se používá v různých oborech od sportu po světovou ekonomiku.

V obecném vyjádření znamená výkonnost charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.

Módní záležitostí se stalo používat při úvaze o výkonnosti organizací různé vylepšující přívlastky. Například se hovoří o ekonomické výkonnosti, manažerské výkonnosti, strategické výkonnosti, dlouhodobě udržitelné výkonnosti. Používání doplňujících přívlastků je vedeno snahou o zdůraznění těch stránek výkonnosti, které uživatel považuje za nejvýznamnější.

Úsilí o vzájemné propojení a vyladění jednotlivých stránek výkonnosti je tou nejlepší cestou k dosažení synergického efektu, ze kterého má prospěch organizace i všechny zájmové skupiny v jejím okolí.

Proces měření výkonnosti představuje sám o sobě velmi náročnou činnost, která vyžaduje mnoho času a úsilí, Tato činnost proto může být posuzována z hlediska své výkonnosti, a to ve dvou základních rovinách, kterými jsou zaměření na správné věci (efektivnost) a zda je průběh prováděn správně (účinnost).

2.1.3. Výkonnost u organizací

Uchopení pojmu výkonnost u organizací je stejné jako u jakéhokoli živého organismu, jehož chování je cílově a uvědoměle orientováno na dosažení určité úrovně výkonnosti. Popisuje průběh, jakým organizace uskutečňuje určitou činnost v podobnosti s referenčním způsobem průběhu této činnosti, přičemž interpretace výkonnosti se realizuje vyjádřením uspořádaného

vztahu zkoumaného a referenčního způsobu uskutečňování činnosti podle zvolené kritériální škály (Wagner, 2009).

2.1.4. Hodnocení výkonnosti

Je podle Fotra (2012, s. 230) aktivita zahrnující srovnání plánovaných výsledků s výsledky aktuálními, posouzení vzniklých odchylek, zhodnocení výkonnosti dílčích procesů a posouzení vhodnosti použitých metod měření. Při těchto postupech jsou uvažovány dlouhodobé strategické cíle, především však krátkodobé cíle, které jsou z nich vyvozeny. Důležitá je shodnost použitých ukazatelů při měření a hodnocení výkonnosti s ukazateli použitými při tvorbě strategie. Smysl měření a hodnocení výkonnosti není pouze odchylku konstatovat, ale vzít ji jako podnět ke strategické akci.

Je velmi obtížné stanovit, které z přijatých strategických cílů jsou pro hodnocení výkonnosti strategie nejdůležitější. V současné době se při hodnocení výkonnosti strategie používají jak kvantitativní, tak i kvalitativní kritéria. Výběr těchto kritérií závisí rovněž i na fázi životního cyklu podniku.

2.1.5. Hodnocení finanční výkonnosti

Specifickou součástí analýzy zdrojů představuje finanční analýza. Důležitým měřítkem vyváženosti zdrojů podniku je projektování požadavků různých aktivit na potřebu finančních zdrojů. Umožňuje postihnout vlivy rozhodnutí, která se týkají tržního podílu, nových výrobních programů, investičních aktivit, marketingové strategie, ale také majetkové a kapitálové struktury, dividendové politiky, dluhové politiky a dalších oblastí (Vochozka, 2011).

Hlavní cíl je posouzení současné finanční a ekonomické situace společnosti za pomoci specifických postupů a metod. Finanční analýza poukazuje nejen na silné stránky podniku, ale zároveň pomáhá odhalit poruchy ve finančním hospodaření.

Zdrojem informací jsou převážně účetní výkazy, které pomáhají usnadnit zjištění budoucího vývoje trendů. Výsledky a poznatky slouží především pro tvorbu koncepce rozvoje, volbu strategie a její realizace pro plánování finanční situace, tj. pro plánování peněžních příjmů a výdajů v různých časových intervalech (Pavelková, 2009).

2.1.6. Hodnocení podniku

Téma hodnocení podniků je velmi aktuálním a jeho význam roste. Účel, k jakému má hodnocení sloužit, případně komu má sloužit, je základním kritériem majícím zásadní vliv na určení celého procesu hodnocení. Můžeme definovat různé účely a způsoby hodnocení podniku.

Hodnocení podniku podnikem samotným, respektive managementem tohoto podniku dochází z důvodu potřeby managementu, Management využívá hodnocení podniku jako zpětné vazby své činnosti. I majitelé podniku mají výrazný zájem na informace, jakým směrem a také jakou rychlostí se vyvíjí jejich bohatství. Proto mají velký zájem na co nejpresnějších informacích o aktuálním stavu své společnosti.

Hodnocení podniku ze strany externích subjektů, kterými jsou dodavatelé, odběratelé, banky, pojišťovny, kooperující partneři, zaměstnanci, odborové a oborové organizace a další. Obecně se tato skupina, která v různých formách ovlivňuje hodnocený podnik a současně je i tímto podnikem ovlivňována, nazývá stakeholdeři.

2.1.7. Stakeholdeři

Stakeholdery, neboli zájmovými skupinami, jsou míněni všichni, ať již jednotlivci, skupiny nebo subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují chod firmy, ať už negativně či pozitivně, nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním. Přičemž i toto působení může být bezprostřední nebo zprostředkované. Dělíme je na **interní** stakeholdery a **externí** stakeholdery.

Mezi **interní** stakeholdery patří interní zainteresované subjekty se specifickými nároky a požadavky, kterými jsou management, zaměstnanci a jejich rodiny, odbory, vlastníci.

Externí stakeholdery neboli externími subjekty jsou zákazníci, dodavatelé a další obchodní partneři, místní společenství, konkurence, finanční skupiny, banky, pojišťovny, neziskové organizace, zájmové skupiny, nátlakové skupiny, veřejní aktivisté, partneři v oblasti vzdělávání a výzkumu, orgány samosprávy a instituce státní správy, média, veřejnost (Veber, 2012, s. 52).

Jednotliví stakeholderi mohou mít velmi specifické nároky a požadavky. Hlavní oprávněné zájmy a očekávání jednotlivých stakeholderů, rozdělených do hodnotících ukazatelů a důvodu sledování výkonnosti, uvádí následující tabulka.

Tab. 2.1: Zájmy a očekávání jednotlivých stakeholderů

Stakeholderi	Hodnotící ukazatele	Důvod sledování výkonnosti
Vlastníci	<ul style="list-style-type: none"> • růst kapitálu • ukazatelé rentability • hodnota firmy 	Vlastníky zajímá zhodnocení jejich vloženého kapitálu a růst hodnoty firmy, transparentnost a předávání relevantních informací od managementu, respektování jejich návrhů, rozhodnutí a zájmů.
Management firmy	<ul style="list-style-type: none"> • peněžní toky • ziskovost • růst obrátu • růst majetku – investice • nákladovost zdrojů • plnění strategických cílů • růst hodnoty firmy • manažerské výhody 	Management zajímá vliv portfolia produktů na segmentech trhu na hospodářské výsledky, provozní výsledky a jejich vliv na výkonnost, investiční a inovační politika, růst ziskovost, vývoj nákladů, optimalizace kapitálové struktury, konkurenceschopnost, vlastní prospěch, zájem investorů. Management se zajímá o výsledky, které může sám ovlivnit.
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> • peněžní toky • likvidita • obrát • zadluženost – investice 	Dodavatelé sledují objemy objednávek s celkovým vývojem pohledávek ve firmě, platební kázeň, vývoj tržeb (prodejů), sjednané doby splatnosti.
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> • obrát • výše odměn • zaměstnanecké výhody 	Zaměstnanci zajímá odpovídající pracovní zařazení, vývoj mezd, úroveň zaměstnaneckých benefitů, pracovní podmínky, bezpečnost a zdraví, kultura a komunikace ve firmě.
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> • cena • dodací lhůty • záruční podmínky • servis 	Zájem o koupi produktu/služby. Požadují kvalitní výrobky a služby, rychlé a korektní řešení jejich případných reklamací či stížností, transparentnost, dodržování standardů, bezpečnost.
Investiční společnosti	<ul style="list-style-type: none"> • auditovaná účetní závěrka • ukazatele zadluženosti • ukazatele rentability • peněžní toky • výše vlastního kapitálu • výše základního kapitálu • časové trendy výše uvedených ukazatelů 	Zájem o finanční a kapitálové operace v souvislosti s investiční politikou firmy.
Finanční úřad	<ul style="list-style-type: none"> • auditovaná účetní závěrka 	Stanovení daňových povinností firmy vůči státu.
Regionální správní orgány	<ul style="list-style-type: none"> • výroční zpráva • vybrané finanční ukazatele 	Přínos firmy pro rozvoj regionu, sociální klima a stabilita v regionu, úroveň zaměstnanosti, přidělení veřejných zakázek, dary a investice do místních společenství, respektování, vytváření pracovních míst, přínos k rozvoji obyvatelstva.

Zdroj: vlastní zpracování

2.1.8. Potenciál zlepšení

Potenciál zlepšení, jak tvrdí Učeň (2008, s. 15) představuje dynamickou, v praxi použitelnou metodu pro řešení klíčových úloh manažerů, kterými jsou aktualizace firemní strategie, zvyšování výkonnosti firemních procesů, efektivní realizace inovačních projektů, správná

formulace cílů a efektů projektů a jejich zahrnutí do smlouvy s dodavatelem, měření a hodnocení výkonnosti lidí, správné nastavení parametrů podpůrných procesů ve vztahu k ostatním procesům.

Potenciál zlepšení je interpretován jako absolutní potenciál zlepšení a reálný potenciál zlepšení. **Absolutní potenciál zlepšení** je reprezentován strukturovaným popisem toho nejlepšího možného způsobu, jak daný proces v dané firmě realizovat, zejména u klíčových aktivit procesu. **Reálný potenciál zlepšení** reprezentuje žádoucí stav výkonnosti firemních procesů, který je s ohledem na dané limity dosažitelný ve střednědobém a krátkodobém horizontu.

Rozdíl mezi absolutním a relativním potenciálem zlepšení je v tom, že absolutní představuje vzdálenou, a vlastně nikdy nedosažitelnou metu, která určuje dlouhodobé strategické směřování firmy a relativní představuje dosažitelný a žádoucí stav výkonnosti firemních procesů.

2.2. SWOT analýza

SWOT analýza patří mezi jedny z nejrozšířenějších metod, které hodnotí současné interní vlastnosti podniku a faktory externího okolí. Tyto metody působí mnohem přesvědčivěji a jsou lépe využitelné. Označení SWOT je akronymum pro **silné** (strengths) i **slabé** (weaknesses) vnitřní stránky podniku a **příležitosti** (opportunities) i **ohrožení** (threats) identifikované ve vnějším okolí podniku. Tato analýza, je otevřeným ohodnocením podniku a je to metoda užitečná, pohotová a snadno využitelná. Slouží k určení důležitých charakteristik, které jsou při sestavování strategie důležité (Lednický, 2006). Typické příklady předností a slabostí firmy (viz Obr. 2.1).

2.2.1. Analýza externího prostředí (příležitosti a hrozby)

Podnikatel musí sledovat klíčové síly makroprostředí (konkurenty, zákazníky, dodavatele, distributory, ...), které ovlivňují dosažení zisku. Podnikatel by měl vytvořit marketingový informační systém, aby měl informace o nejnovějších vývojových trendech. Ke každému trendu se pak musí najít příležitosti a hrozby s ním spojené. Dobrý marketing je v mnoha směrech umění nacházet a rozvíjet příležitosti, na kterých se dá vydělat. Ty odrážejí potřeby a zájmy kupujících. Dají se rozdělit na tři hlavní zdroje tržních příležitostí. Prvním je nabízet něco, čeho je nedostatek. Druhým je nabízet existující produkt novým nebo lepším způsobem. Třetí možností je zcela nový produkt nebo služba. Hrozba představuje část vývoje v externím prostředí. Je výzvou, která představuje nějaké nepříznivé trendy nebo vývoje, jež by mohly vést k poklesu obrátu nebo zisku, nedojde-li k obrannému marketingovému jednání. Hrozby můžeme rozdělit podle vážnosti a na základě pravděpodobnosti jejich výskytu do čtyř skupin velké riziko a vysoká pravděpodobnost výskytu, velké riziko a nízká pravděpodobnost výskytu, malé riziko a vysoká pravděpodobnost výskytu a malé riziko a nízká pravděpodobnost výskytu. V prvním z uvedených případů je nutné vypracovat obranný plán na to, co změnit ještě před tím než hrozba nastane nebo v jejím průběhu. Druhý a třetí typ je nutné pečlivě sledovat pro případ, že by se staly vážnějšími. Poslední skupina není nijak závažná a tyto hrozby lze ignorovat.

2.2.2. Analýza interního prostředí (silné a slabé stránky)

Každá firma by měla vyhodnotit své silné a slabé stránky. Je zřejmé, že podnik nemusí hned zlepšovat všechny své slabiny, ani zbytečně poukazovat na své přednosti. Měl by především zvážit, na které stránky zaměří další příležitosti. Zda na ty, které korespondují se silnými

stránkami nebo se pokusí o zlepšení těch slabých, z nichž by mohly vzniknout nové přednosti podniku (Kotler, 2008).

Tab. 2.2: SWOT analýza

Silné stránky (přednosti firmy)	Slabé stránky (slabosti firmy)
<ul style="list-style-type: none"> - adekvátní zdroje, zejména finanční - dobrá pověst u odběratelů, dodavatelů, veřejnosti - uznávaná vůdčí pozice na trhu - úspory z rozsahu - vlastní originální technologie - schopný management - nákladová výhoda 	<ul style="list-style-type: none"> - nejasný strategický záměr či chybějící strategie - nevyužité kapacity - nekompetentnost managementu - zaostávání ve výzkumu a vývoji - slabá pozice na trhu, nedokonalá distribuční síť - vysoké náklady ve srovnání s konkurenty a neschopnost financování
Příležitosti (šance pro firmu)	Hrozby (ohrožení pro firmu)
<ul style="list-style-type: none"> - vstup na nové trhy či obsazení nových tržních segmentů - rozšíření nabídky žádaných produktů a potřebná inovace - diverzifikace nebo integrace firmy - překonání bariér při vstupu na atraktivní trh 	<ul style="list-style-type: none"> - konkurence s nižšími náklady, vstup nové a dravé konkurence - rostoucí prodej substitutů - nízká obranyschopnost firmy vůči recesi a životnímu cyklu podniku - rostoucí síla odběratelů a dodavatelů - měnící se potřeby a vkus zákazníků při pomalé přizpůsobivosti firmy - nepříznivé demografické změny - vládní či politické negativní vlivy

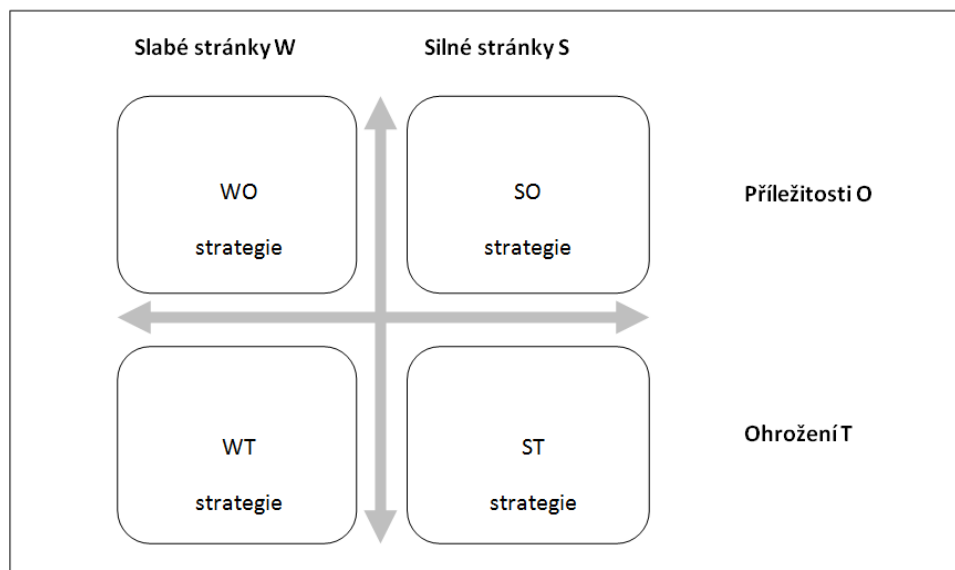
Zdroj: vlastní zpracování

Kombinace těchto čtyř nosných prvků umožňuje, jak ukazuje následující obrázek (viz Obr. 2.1), vytvořit řadu vhodných strategií, které mohou pomoci řešit vzniklou situaci. Strategie WO hledání znamená překonání slabých stránek prostřednictvím maximalizace příležitostí. Tato strategie klade důraz na výrazné změny chování podniku, a proto často v jejím případě hovoříme o metodě turnaround. Strategie SO využití je ofenzivní strategie, agresivně růstově orientovaná strategie představující ofenzivní přístup z pozice síly. Strategie ST konfrontace znamená včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diversifikační strategie. Strategie WT vyhýbání má vždy charakter strategie defenzivní, vycházející z uzavírání kompromisů a pouštění určitých pozic.

Cílem SWOT analýzy není specifikovat jakýkoliv druh silných nebo slabých stránek, příležitostí a hrozeb, ale zaměřit se na vymezení těch, které mají strategický význam. Je nutné

určit faktory ovlivňující funkci podniku a určit významnost faktorů a vyhodnotit jejich případný dopad na výběr strategie. Výsledkem SWOT analýzy je tzv. SWOT matice vymezující pozici podniku viz Obr. 2.1 (Stejskalová, 2008).

Obr. č. 2.1: Matice SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Investoři, jak tvrdí Srpová (2011, s. 31) se bojí o své peníze, a tak hledají všechno možná úskalí při posuzování podnikatelského plánu. Je tedy zbytečné zakrývat skutečnosti, jež považujeme za nepříznivé, jako jsou cenová politika, konkurence, bariéry atd. Investor či věřitel by je časem objevil.

2.3. BalancedScorecard

Metoda hodnocení výkonnosti podniku BSC se zaměřuje nejen na samotnou problematiku měření výkonnosti, ale i na její zasazení do celého systému řízení firemní výkonnosti. Patří k poměrně novým metodám s velmi krátkou historií.

Základní myšlenkou je soustředění podniku na měřítka, která jsou klíčová při naplňování strategie a dosahování strategických cílů. Implementace BSC znamená převedení strategie do konkrétních akcí, převedení obsahu vize, strategie do jasných a měřitelných cílů v rámci níže uvedených perspektiv.

Cílem metody je vnést větší rovnováhu mezi finanční i nefinanční měřítka společnosti.

2.3.1. Historie metody BSC

Koncepce BSC vytvořil na začátku devadesátých let 20. století americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan ve spolupráci s ředitelem jedné americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem. Cílem jejich projektu bylo vytvořit zcela nový systém měření výkonnosti, který by byl založen nejen na finančních, ale také nefinančních ukazatelích.

Název metody má původ v americkém sportu, diváká zajímá pouhý výsledek utkání, oproti tomu amerického diváká zajímá celá řada dalších údajů, pro příklad, kdo nahrál, kdo byl nejužitečnější při zápase, kolik bylo trestů, kolik bylo trestných střelení. Jedná se o tzv. „scorecard“, název byl později doplněn pojmem „balanced“, což znamená vyvážený. Soustava BSC není jednostranná, snaží se uvést do podnikové aktivity všechny významné zdroje. Anglický název BSC tak můžeme volně překládat jako systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. V praxi se však vžil anglický název, který se nepřekládá.

2.3.2. BalancedScorecard a potenciál zlepšení

BSC je metodou, jak vyrovnaně převést misi a vizi do cílů a jejich metrik tak, aby komplexně a provázaně, na základě principu příčina-důsledek, postihovaly jednotlivé oblasti podniku a také všechny základní oblasti předpokladů (Učeň, 2008, s. 31).

Systém měření výkonnosti velmi silně ovlivňuje chování lidí v podniku i mimo něj. Pokud chtějí podniky v informačním věku přežít a prosperovat, musejí použít řídicí a měřicí systémy odvozené z jejich strategie a schopností. Mnoho podniků formuluje strategie týkající se jejich

vztahů se zákazníky, klíčových kompetencí i vnitřních schopností, avšak zaměstnanci jsou motivováni pouze finančními měřítky a jejich výkonnost je hodnocena také tímto způsobem. Finanční měřicí systém BSC poskytuje pouze kritický přehled o manažerské a podnikové výkonnosti; navíc zavádí obecnější a integrovaný systém měřítek, propojující současné zákazníky, interní procesy, zaměstnance a výkon systému s dlouhodobým finančním úspěchem.

BSC poskytuje manažerům ucelený rámec předvádějící strategii a vizi podniku do souboru měřítek výkonnosti. Mnoha podnikům usnadnil BSC formulování a přijetí svého strategického poslání, jehož základní hodnoty byly posléze komunikovány všem zaměstnancům. Toto poslání se týká pocitu naléhavosti realizovat novou strategii, identifikuje cílové trhy i nejdůležitější produkty (Kaplan, 1996).

2.3.3. Vize a strategie

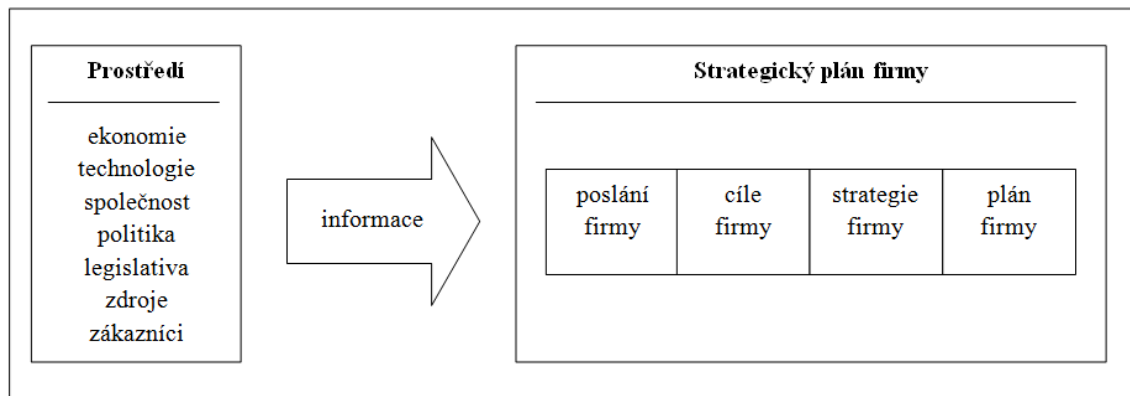
Na počátku tvorby BSC je potřeba vyjasnit vizi a strategii podniku, které se převedou do konkrétních strategických cílů, zprvu je nutné definovat cíle jednotlivých perspektiv a identifikovat několik hybných sil, které umožní tyto cíle dosáhnout.

Vize je přesné a strukturované vyjádření stavu firmy v konkrétním budoucím časovém horizontu. Jedná se o formalizovanou představu, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti. Plánuje se ve střednědobém horizontu, je ovlivněn charakterem podnikání, vývojem ekonomického cyklu. Obsahem vize jsou složky, které umožňují stanovení strategických cílů podniku a určení prostředků, jak těchto cílů dosáhnout. Vize je svým obsahem specifická pro každou firmu, měla by sloužit jako nástroj pro vyvození dlouhodobých cílů a musí respektovat požadavky a postoje vůči stakeholderům a vytvářet pozitivní pocity pro motivaci. Správně formulovaná vize se prokáže v následním procesu implementace strategie (Fotr, 2012).

Strategie podle Dedouchové (2001) znamená, jak chceme dosáhnout cílů, je to určení dlouhodobého směru firmy. Tradičně na strategii poohlížíme jako na dokument, kde jsou určeny dlouhodobé cíle firmy, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů, které jsou nezbytné pro splnění daných cílů. Moderní pojetí definuje strategii jako připravenost na budoucnost, má vycházet z potřeb firmy, přihlížet ke změnám zdrojů a schopností a zároveň odpovídajícím způsobem reagovat na změny v okolí firmy. Strategiese

průběžně vypracovává a v čase rozvíjí tak, aby byla v souladu s měnícími se podmínkami reálného prostředí. Firma existuje v určitých politických a společenských podmínkách (viz Obr. č. 2.2). Místo šipky s označením informace můžeme použít pojem analýza vnějšího a vnitřního prostředí, tedy SWOT analýza, která byla vysvětlena v předchozí kapitole.

Obr. č. 2.2: Strategie prostředí



Zdroj: vlastní zpracování podle Charváta (2006, s. 31)

2.3.4. Perspektivy BSC

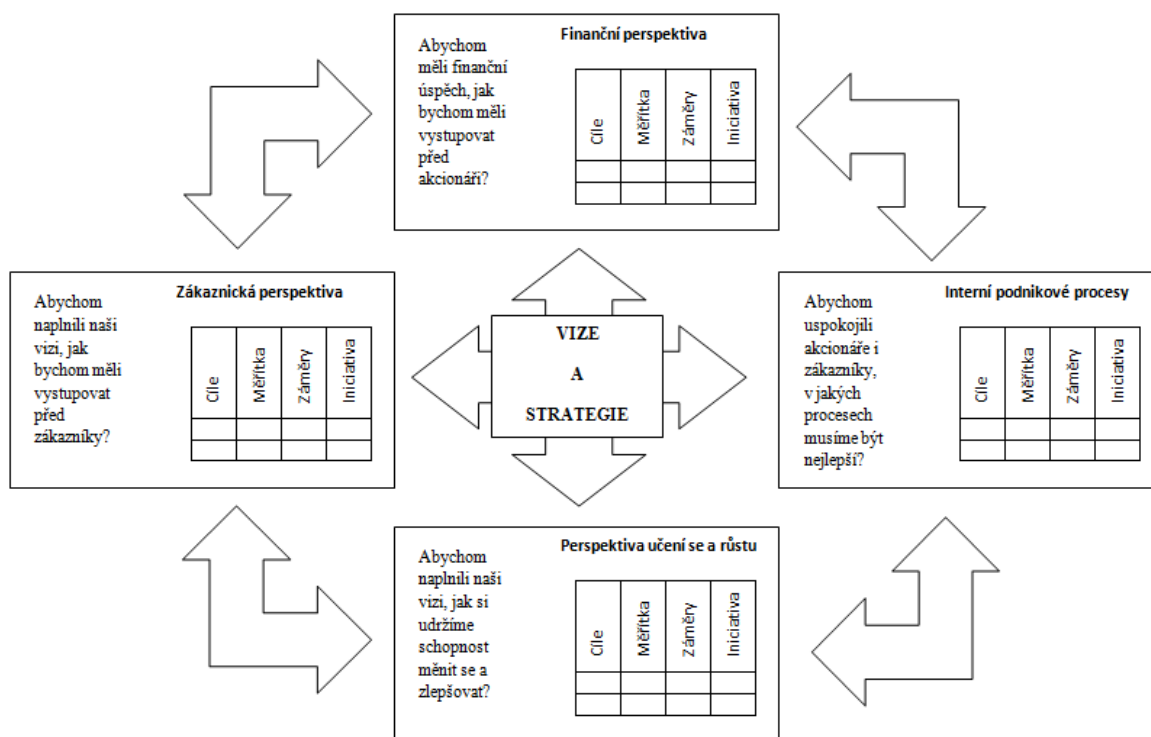
Čtyři perspektivy BSC podle Nortona a Kaplana (1996) umožňují stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a mezi tvrdými-měřítka a měkkými, subjektivnějšími měřítka. I když velké množství měřítek může být v BSC pouze smysluplné údaje, neboť všechna měřítka jsou nasměrována k dosažení integrované strategie.

Pro většinu podniků a odvětví jsou čtyři perspektivy dostačující, měly by však být chápány jako šablona, ne svěřací kazajka.

Úspěšné podniky sledují nejméně čtyři úrovně, kterými jsou finance, zákazníci, procesy a potenciály. Jednotlivé úrovně, které jsou nazývané perspektivy, zodpovídají různé otázky. Základní otázka finanční perspektivy zní: „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“. Pro zákaznickou perspektivu je to: „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“. Procesní perspektiva definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů: „Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“. Perspektiva potenciálů, neboli učení se a růstu, slouží k rozvoji infrastruktury potřebné pro realizaci strategie. Za zdroje

z tohoto hlediska považujeme zaměstnance, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativitu, technologie, informace. Pro tuto perspektivu zní základní otázka takto: „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“.

Obr. č. 2.3: Metoda Balanced Scorecard



Zdroj: vlastní zpracování podle Kaplana a Nortona (2007, s. 20)

Finanční perspektiva

Tato perspektiva využívá zavedené znalosti a postupy finanční analýzy a rozvíjí daný systém finančního hodnocení podniku let minulých směrem k budoucnosti. Každé měřítko by mělo být prvkem řetězce příčinných souvislostí, vedoucí ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. BSC by měl být příběhem o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli propojenými s posloupnostmi akcí ve finančních a interních procesech, v oblastech péče o zákazníka a zaměstnance, aby bylo dosaženo dlouhodobé ekonomické výkonnosti. Finanční záměry v podniku, jako nárůst obratu, snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizika, jsou nezbytné k propojení všech čtyř perspektiv.

Mnoho podniků však používá pro všechny své divize a podnikatelské jednotky stejné finanční cíle. Tento přístup je snadno proveditelný, důsledný a férový, protože jsou posuzovány podle

stejných měřítek, může být však mylný, neboť různá střediska mohou mít zcela rozdílnou strategii. Proto je použití jednoho způsobu měření pochybné. Manažeři by měli stanovit vhodný způsob měření své strategie.

Finanční cíle rozdělujeme do několika typů strategií, které se mohou v jednotlivých fázích životního cyklu podniku lišit, růst, udržení a sklizeň.

Růstové strategie, kdy se podnik nachází v rané fázi svého životního cyklu. Vyžaduje velký růstový potenciál, který zahrnuje rozšíření výrobků a služeb a s tím související rozšíření výrobní kapacity, provozního zázemí, investice do systémů, distribučních sítí. Podniky v růstové fázi mohou mít záporné peněžní toky a nízké ROCE, investice do budoucna mnohdy přesahují cash flow. Finančním cílem bude míra růstu obrátu a míra růstu prodeje v zákaznických skupinách a regionech.

Ve fázi strategie udržení podnik přitahuje investice a je vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Očekává se udržení podílu na trhu či jeho zvyšování. Podnik se zaměřuje na odstraňování úzkých míst, zvyšování kapacit a neustálé zlepšování. Používají se finanční cíle zaměřené na ziskovost, maximalizace příjmů, návratnost investic, výnosnost vloženého kapitálu a přidaná hodnota.

Strategie sklizně ve fázi zralosti podniku chtějí podniky sklízet plody investic, které uskutečnily v přecházejících fázích. Neprovádějí se rozsáhlé investice, spíše jen údržbové a s krátkou dobrou návratností. Hlavní cíl je maximalizace přítoku hotovosti, v obecném ukazateli se jedná o provozní cash flow před odpisy a snižování požadavků na pracovní kapitál. V této fázi může podnik objevit růstový záměr.

Tyto tři strategie jsou podporované třemi finančními oblastmi, kterými jsou růstu obrátu a marketingový mix, snižování nákladů a zároveň zvyšování produktivity, využití zdrojů a inovace.

Růst obrátu a marketingový mix se týkají rozšíření nabídky výrobků a služeb, získávání nových zákazníků a trhů, změny mixu výrobků a služeb, které by mohly znamenat hodnotnější nabídku a nové stanovení cen. Cílem **snižování nákladů a zvyšování produktivity** je snaha o snížení přímých nákladů na výrobky a služby, snížení nepřímých

nákladů a sdílení zdrojů. Usiluje se o lepší využití stálých aktiv získáváním nových zakázek pro kapacitně nevyužité zdroje, efektivnější spotřeba nedostatkových zdrojů a zbavení se těch, které nepřinášejí dostatečné výnosy. Všechny tyto činnosti pomáhají zvyšovat výnosy z finančních a fyzických aktiv.

Finanční cíle představují dlouhodobé cíle podniku, zajištění vysoké návratnosti investovaného kapitálu, BSC dokáže vyjádřit finanční cíle a přizpůsobit je podniku v závislosti na fázi vývoje, ve které se nachází.

Zákaznická perspektiva

V této perspektivě identifikují podniky zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chtějí podnikat. Tržní segmenty představují zdroj obrátů, které jsou součástí finančních cílů, zákaznická perspektiva umožňuje stanovit zákaznická měřítka cílových zákazníků a tržních segmentů, jako spokojenost a loajalita zákazníků, předpoklady pro jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost.

V minulosti se podniky mohly soustředit na své interní možnosti, klást důraz na výkonnost produktu a technologické inovace. Pokud včas nepochopily potřeby svých zákazníků, byly zaskočeny konkurencí, která přišla s lepší nabídkou výrobků a služeb, které lépe uspokojily jejich potřeby. Proto nyní podniky soustředí svůj zájem na zákazníky. Podniky se snaží být číslem jedna pro zákazníky, je však nemožné, aby všechny podniky byly číslem jedna. Nikdo však nemůže namítat nic proti inspirativním posláním.

Manažeři podniků musí převést strategické poslání do konkrétních a zákaznický orientovaných cílů. Je vhodné identifikovat a vybrat tržní segmenty, ve kterých chtějí konkurovat.

Při segmentaci trhu je důležité pochopit, že současní i potencionální zákazníci nejsou homogenní, mají různé preference a rozdílné hodnotí vlastnosti výrobku či služby. Hlubkový průzkum trhu by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty a jejich preference, pokud jde o cenu výrobku, jakost funkčnost, image, pověst, vztahy a servis. Velmi nebezpečný je přístup, který všechny segmenty bere za ty pravé a chtějí uspokojit každý jejich požadavek. Smyslem strategie je nejen volba toho, co dělat, ale také toho, co nedělat.

Rychle se měnící technologie a zvyšující se konkurence na trhu motivuje k hledání inovativních dodavatelů pro snížení svých nákladů. I když je cena velmi důležitá, má podstatný vliv na výběr dodavatele z hlediska nákladů efektivnější přístupy.

Mezi základní skupinu měřítek zákaznických výstupů lze použít podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků, ziskovost zákazníků. Podíl na trhu odráží podíl obchodu na daném trhu, vyjádřeno v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek. Získávání nových zákazníků měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky. Udržení zákazníků sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně. Spokojenost zákazníků stanovuje úroveň podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody. Ziskovost zákazníků měří čistý zisk, který přinášejí po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka.

Hodnotové výhody zákazníka představují vlastnosti výrobků nebo služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníků v cílových segmentech. Hodnotová výhoda je klíčovým pojmem k pochopení hybných sil základních výstupů, pomocí nichž se měří spokojenost zákazníků, získávání nových zákazníků, jejich udržení a podíl na trhu a obratu. Lze je rozdělit na vlastnosti výrobku či služby, vztahy se zákazníky, image a pověst podniku.

V závěru formulování zákaznické perspektivy by měla být jasná představa o cílových zákaznících a tržních segmentech a měl by být stanovený soubor klíčových výstupních měřítek, která představují cíle podniku v oblasti procesů vývoje výrobku a služeb, marketingu, provozu a logistiky. Tato měřítka mají některé obvyklé nedostatky tradičních finančních měřítek. Musí být zjištěno, co zákazníci v cílových segmentech oceňují a podle toho volit měřítka.

Perspektiva interních procesů

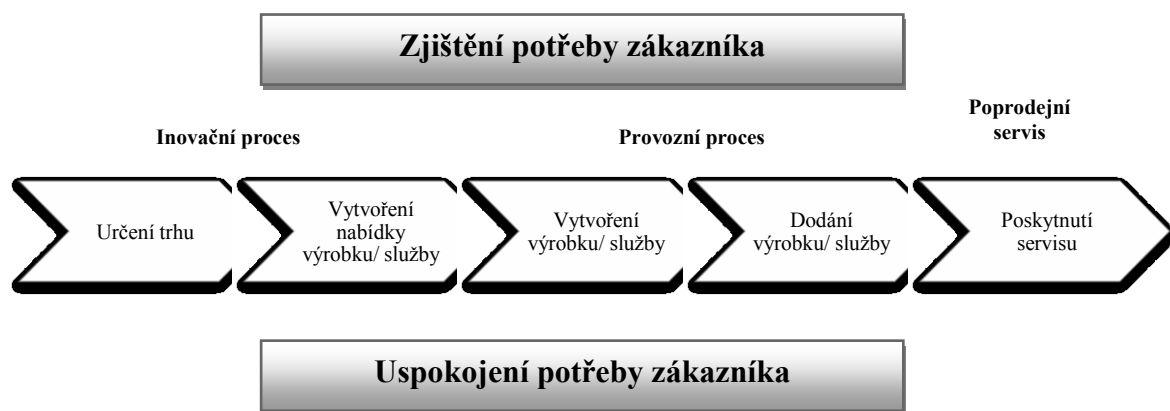
Zde jsou charakterizovány procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a akcionářských cílů nejdůležitější. Podniky obvykle vyvíjejí pro tuto perspektivu cíle a měřítka poté, co určí cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy (Hamel, 2010). Velké množství systémů měření výkonnosti podniků je zaměřena na zlepšování existujících provozních procesů. Je

doporučeno, definovat úplný interní hodnotový řetězec, který začíná inovačním procesem, odhalením současných a budoucích potřeb zákazníků a vývojem nových způsobů řešení těchto potřeb, pokračuje provozním procesem, dodávkou existujících výrobků a služeb existujícím zákazníkům, a končí poprodejním servisem, nabídkou služeb po uskutečnění prodeje, které přidávají nakoupeným výrobkům a službám další hodnotu.

Proces, ve kterém vznikají cíle a měřítka perspektivy interních procesů, představuje největší rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti. Modernější trendy přivádějí podniky k měření výkonnosti takových procesů, jako je vyřizování objednávek, nákup, řízení a plánování výroby, které prostupují napříč několika odděleními. V těchto procesech jsou obvykle měřeny náklady, jakost, propustnost a časová měřítka.

Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Základní model hodnotového řetězce může být pouze šablonou, kterou si podnik upravuje při přípravě perspektivy, zahrnuje tři základní procesy, kterými jsou inovační proces, provozní proces a poprodejní servis.

Obr. č. 2.4: Obecný hodnotový řetězec



Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum a vývoj je označován jako podpůrný proces, ne jako základní prvek procesu vytváření hodnoty. Inovace je kritický interní proces, schopnost být efektivní a dostatečně rychlý v inovačním procesu je pro mnoho podniků důležitější než bezchybnost v každodenním provozním procesu.

Inovační proces je dlouhá vlna tvorby hodnoty a skládá se ze dvou prvků. Využití výsledků průzkumu trhu ke zjištění jeho velikosti, povahy zákaznických preferencí a podkladů pro stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Kromě odhalování potřeb existujících a potenciálních zákazníků může být tento segment zdrojem informací o zcela nových příležitostech a trzích pro výrobky a služby, které může podnik dodávat. Tento proces je charakterizován jako hledání „bílých míst..., příležitostí, které se nacházejí kolem výrobkově orientovaných podniků“ (Hamel, 2010).

Manažeři identifikují kritické procesy, ve kterých je nutno dosahovat skvělých výsledků. Tradiční měřicí systémy se soustřeďují na sledování a zlepšování nákladovosti, jakosti a časově závislých měřítek daných podnikových procesů. Přístup BSC umožňuje, aby požadavky na výkonnosti interních procesů byly odvozeny z očekávání konkrétních vnějších subjektů.

Perspektiva učení se a růstu

Cíle a měřítka v poslední perspektivě podporují učení se a růst podniku. Stanovené cíle v perspektivě finanční zákaznické a interních procesů určují, kde musejí podniky dosahovat skvělých výsledků ve výkonnosti. V této perspektivě cíle vytvářejí infrastrukturu, která umožňuje dosažení cílů v ostatních třech perspektivách.

Pokud podnik dosahuje krátkodobé finanční výkonnosti, není jednoduché zachovat prostředky k rozšiřování schopností zaměstnanců, systémů a procesů. Dlouhodobé negativní důsledky toho, že podnik nezvyšuje schopnosti svých zaměstnanců, systémů a procesů se neobjeví ihned.

U metody BSC je důležité investování do budoucnosti v tradičních oblastech investic, jako zařízení a výzkum a vývoj nových produktů, i v oblasti infrastruktury pokud chce dosáhnout dlouhodobých finančních cílů.

Existují tři základní oblasti, kterými jsou schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému a motivace, delegování pravomoci a angažovanost.

Role zaměstnanců se v posledních letech dramaticky změnila, neboť je vesměs všechna rutinní práce automatizována, počítačem řízené výrobní operace nahradily dělníky ve strojích,

provozních a montážních operacích. Nápady, na zlepšení procesů a výkonnost vzhledem k zákazníkům, musejí přicházet od zaměstnanců v první linii, kteří jsou nejbližší interním procesům a zákazníkům. Změny vyžadují důkladnou rekvalifikaci zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu a tvůrčích schopností pro dosahování cílu podniku.

Používají se cíle ze tří skupin výstupních měřítek, spokojenost zaměstnanců, udržení zaměstnanců a produktivita zaměstnanců. V dnešní době jsou za velmi důležité považovány pracovní morálka a všeobecná spokojenost se zaměstnáním. Podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu jsou spokojení zaměstnanci. Morálka zaměstnanců je velmi důležitá u podniků poskytujících služby, kde se často stává, že pro práci se zákazníkem jsou určeni nejhůře placení a vyškolení zaměstnanci. Obvykle jednou za rok měří podniky spokojenost zaměstnanců pomocí dotazníku. Stálí a loajální zaměstnanci jsou nositeli know how, hodnot podniku i vnímavosti k potřebám zákazníků. Snaha o udržení zaměstnanců se týká těch, na nich má podnik dlouhodobý zájem a přišel by tak o intelektuální kapitál.

Výstupním měřítkem zvyšování dovedností a pracovní morálky zaměstnanců, inovací, zlepšování interních procesů a uspokojování zákazníků je produktivita zaměstnance. Dá se měřit mnoha způsoby, nejjednodušší je zisk na zaměstnance, uvádí, kolik výstupu na zaměstnance může být vygenerováno. Nevýhodou je, že měřítko nezahrnuje náklady spojené s tímto obratem.

Po stanovení měřítek následuje identifikace specifické hybné síly, které se odvíjí od tří kritických aktivátorů: rekvalifikace zaměstnanců, schopností informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanosti zaměstnanců. Pokud chtějí podniky v perspektivě interních procesů dosáhnout dlouhodobých finančních a jiných cílů, je nutné své zaměstnance znatelně rekvalifikovat. Motivace a schopnosti zaměstnanců jsou důležité, ale nedostačující, aby zaměstnanci mohli efektivně pracovat, potřebují dobrou informovanost. Je potřeba přesné a včasné informovanosti o celkovém vztahu každého zákazníka k podniku. Od zaměstnanců můžeme očekávat trvalou podporu programů na zlepšení, které odstraňují nedostatky, zbytečné náklady, zkracují čas a zmírňují ztráty, jen v případě zpětné vazby. Nezbytným prostředkem pro zlepšení procesů je dobře fungující informační systém. Třetí aktivátor cílů učení se arůstu je proto zaměřen na vytvoření prostředí podporujícího motivaci a iniciativu pracovníků.

Dosažení vysoké výkonnosti vyžaduje investice do lidí, systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku.

2.3.5. Perspektivy podle Parmentera

Parmenter (2008) rozšířil perspektivy podle Nortona a Kaplana o další dvě, a to o spokojenost zaměstnanců a životní prostředí viz Obr. 2.5.

Perspektiva spokojenosti zaměstnanců

Tato perspektiva vyzdvihuje rozsah a pravidelnost oceňování zaměstnanců. Zdůrazňuje potřebu pravidelnosti zjišťování spokojenosti zaměstnanců pomocí průzkumů.

Perspektiva životního prostředí

Může být nápomocná pro tým lidských zdrojů, jelikož se díky nim může podnik stát doporučovaným zaměstnavatelem. Dlouhotrvající dobré vztahy s místními i národními společnostmi jsou velmi vzácné. Dobře působí i na stávající, či potenciální zákazníky.

Obr. č. 2.5: Šest hledisek BSC

Finanční	• využívání aktiv, optimalizace provozního kapitálu
Zákazník	• zvýšení spokojenosti zákazníka, zaměření na zákazníky, kteří vytvářejí největší zisky
Životní prostředí	• podporování místního podnikání, spojení s budoucími zaměstnanci, vedení ve společnosti
Interní	• dodávka v plném rozsahu a podle plánu, optimalizace technologie, efektivní vztahy s klíčovými zainteresovanými stranami
Spokojenost zaměstnanců	• pozitivní kultura podniku, zachování klíčových pracovníků, zvýšené uznávání
Učení se a růstu	• zmocňování, zvyšování odborné způsobilosti a adaptabilita

Zdroj: vlastní zpracování na základě Parmentera (2008, s. 12)

Organizace mnohdy pracují se špatnými měřítky, z nichž se mnoho nesprávně zahrnuje mezi klíčové ukazatele výkonnosti. Podle Parmentera existují tři typy měřítek výkonnosti,

kterými jsou klíčový ukazatel výsledků (KRI), ukazatel výkonnosti (PI), klíčoví ukazatelé výkonnosti (KPI). Vztah těchto měřítek je popisován pomocí cibule, kdy větší slupka znázorňuje celkový stav, jakmile se sloupnou vrstvy cibule, dozvíme se více informací. Vrstvy jsou představovány různými ukazateli výkonnosti a střed je znázorňován klíčovými ukazateli výkonnosti.

Měřítko KRI jsou často chybně zařazovány a implementovány jako klíčové ukazatele výkonnosti. Tyto měřítko zahrnují spokojenost klienta, čistý zisk před zdaněním, výnosnost klienta, spokojenost pracovníků podniku, rentabilita z vložených investic. Klíčové ukazatele výsledku prezentují informace, které jsou ideální pro představenstvo a nejsou pro ty, kteří jsou součástí denního managementu.

2.3.6. Klíčové ukazatele výkonnosti

Klíčové ukazatele výkonnosti představují soubor měřítek, která jsou zaměřena na nejkritičtější hlediska výkonnosti v organizaci a jejich úspěch. Parmenter (2008) nadefinoval sedm charakteristik KPI, kterými jsou

- nefinanční měřítko,
- opakované měření,
- zabývá se tím generální ředitel a vrcholový management,
- zaměstnanci jsou povinni porozumět měřítko a následně použití na opatření k nápravě,
- odpovědnost zavazuje jednotlivce nebo tým pracovníků,
- vážný dopad mající vliv na důležité kritické činitele úspěchu,
- kladný dopad mající vliv na jiná měřítko výkonnosti.

Klíčové ukazatele výkonnosti by měly být monitorovány 24 hodin denně 7 dní v týdnu, popřípadě jednou denně, někdy je možné týdenní monitorování. Pokud ke sledování dochází v delších časových intervalech, měsíčně, čtvrtletně či ročně, nejedná se o klíčový ukazatel výkonnosti a takové sledování nemá smysl. Jsou převážně orientovány na současnost či budoucnost, mohou být vázány na jednotlivce.

Vyplývá, že ukazatelé jsou průběžně sledovány vedením společnosti a někdo je za ně přímo zodpovědný. Faktory se dají využít pro vytvoření vynucovacího mechanismu.

Správně zvolený klíčový ukazatel výkonnosti ovlivní většinu kritických faktorů úspěchu a nejedno hledisko BSC. Zlepšení jakéhokoliv klíčového měřítka v rámci kritického faktoru úspěchu bude mít pozitivní vliv na mnoho jiných měřítek.

2.3.7. Dvanácti krokový model rozvíjení a využívání klíčových ukazatelů výkonnosti

Pro úspěšnost zavedení klíčových ukazatelů výkonnosti je nutné, aby byl správně pochopen postup tvorby i zavádění, především ale účel a nezbytnost rozvíjení ukazatelů.

Parmenter (2012) vytvořil dvanácti krokový model, podle kterého by se měly ukazatele implementovat. Myšlenka modelu je vytvoření prostředí pro fungování a rozvoj KPI.

Krok 1 – Závazek týmu vrcholového vedení

Podpora vrcholového vedení podniku v čele s generálním ředitelem je naprostou nezbytností. Vedení podniku se musí zavázat k vývoji a prosazování KPI. Sledování klíčových ukazatelů výkonnosti by měla být pro členy top managementu každodenní činnost. Měl by být vyčleněn dostatek času na konzultace i zpětnou vazbu s týmem. Základní osobou je považován generální ředitel.

Krok 2 – Vytvoření projektového týmu

Tým by měl být dvou až čtyřčlenný, závisí však na velikosti podniku, a měl by být náležitě vyškolen. Z každého podnikového útvaru by měl být jmenován jeden člen.

Krok 3 – Vytvoření kultury a procesu „prostě to udělejte“

Vytyčení skutečných a správných klíčových ukazatelů výkonnosti může být obtížné a časově náročné, ale je důležité, aby byly zavedeny řádně proškoleným týmem co nejdříve.

Krok 4 – Příprava komplexní strategie vývoje klíčových ukazatelů výkonnosti

Neexistuje nejvhodnější forma implementace KPI, ta je ovlivněna velikostí podniku a podnikovými útvary, umístěním, předmětem podnikání, zdroji a pracovníky.

Krok 5 – Předání informací o systému klíčových ukazatelů výkonnosti všem zaměstnancům

Vrcholové vedení musí s týmem pro KPI přímo a pravdivě sdělovat informace zaměstnancům, vysvětlit požadované změny, vysvětlit, jak KPI napomáhají k širší strategii změny, motivovat zaměstnance k zúčastnění se, řešit odpor zaměstnanců ke změně. Mezi důležité kroky patří přednášky a prezentace pro zaměstnance.

Krok 6 – Identifikování kritických faktorů úspěchu organizace

Je důležité pochopit kritické faktory úspěchu. Zaměstnanci jsou pak schopni, zaměřit pozornost na měřítka, které opravdu povedou ke změně.

Krok 7 – Zaznamenání měřítek výkonnosti do databáze

Měřítka výkonnosti jsou shromažďována na základě průzkumů, informací, výkazů či archivu společnosti. Tato měřítka jsou následně seřazena a zaznamenána do databáze. Ta musí být úplná, aktuální a dostupná všem zaměstnancům.

Krok 8 – Výběr měřítek výkonnosti na úrovni týmu

Týmy by se měly zaměřovat na měřítka kritických faktorů úspěchu podniku.

Krok 9 – Výběr „vítězných KPI“ organizace

Tento výběr by měl začít až po dosažení jistého pokroku. Je nutné, aby všichni zaměstnanci správně pochopili klíčové ukazatele, pro nalezení maximálně deseti klíčových ukazatelů výkonnosti. Důležité je vyvážení ukazatelů do všech šesti hledisek metody BSC (Parmenter, 2012). První verze výběru KPI se postupně upravuje a rozvíjí.

Krok 10 – Příprava struktury pro vykazování výsledků na všech úrovních

K vykazování výsledků měření mohou týmy využít informační tabule, tištěné záznamy, intranet či jejich kombinaci. Vykazování musí být okamžité a v pravidelných intervalech, které se stanou běžnou činností.

Krok 11 – Podpora využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti

Využívání vítězných KPI by mělo být postupem času začleněno do kultury podniku, aby nedošlo ke zničení práce na vývoji KPI v případě odchodu klíčových zaměstnanců. Dnes stanovená měřítká a cíle nemusí v budoucnosti platit, neměla by být tudíž stanovována v dlouhodobém horizontu. Je potřeba zajistit kombinaci současných, minulých i budoucích měřítek výkonnosti.

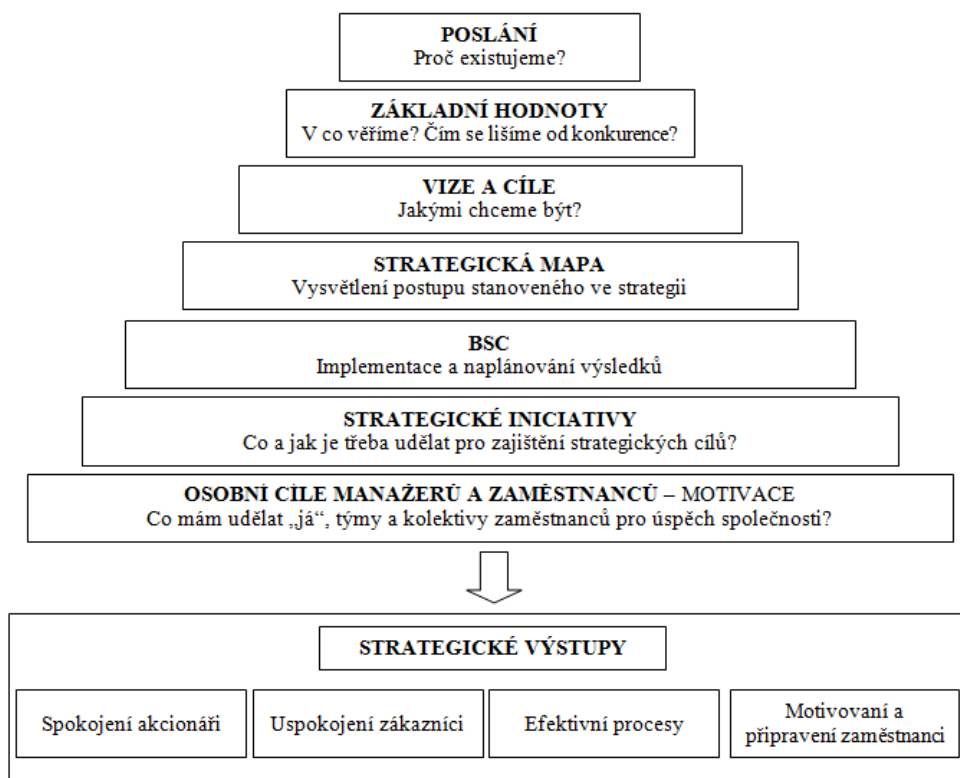
Krok 12 – Zdokonalování klíčových ukazatelů výkonnosti s cílem udržet jejich aktuálnost

Efektivnost a využívání KPI se musí udržovat. Týmy budou ukazatele upravovat podle změn v podniku. Předpokládá se i zavádění nových ukazatelů výkonnosti.

2.3.8. Postup zavedení BSC

Dobře zavedený systém BSC umožňuje efektivně realizovat firemní strategii, reporting a controlling sledují průběh skutečného plnění strategického plánu, proto je hlavním předpokladem provedení změn v těchto oblastech. Pro úspěšnost a přínos užitku musí být vyjasněny všechny části strategického plánu.

Obr. č. 2.6: Strategický plán podniku



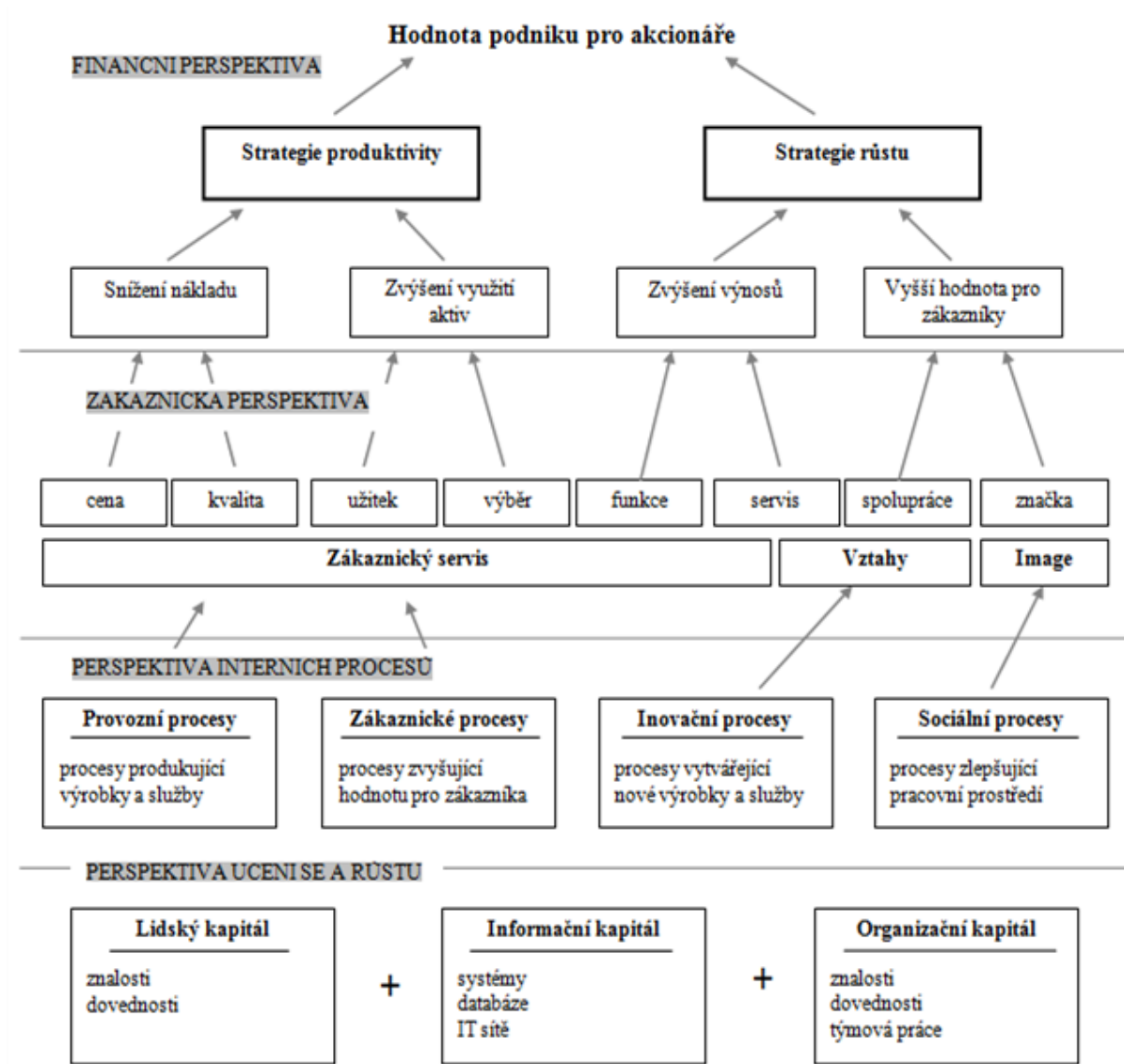
Zdroj: vlastní zpracování podle Fotra (2012, s. 121)

Uvedený obrázek ukazuje kroky nezbytné při zavádění BSC do praxe. Vyjasněním jednotlivých kroků podnik získá ucelený pohled na směr vývoje.

Vrchol pyramidy tvoří poslání podniku, to je hlavním důvodem existence firmy. Základní hodnoty by měly být vytvořeny vrcholovými pracovníky, od kterých by přebírali hodnoty ostatní zaměstnanci. Hodnoty by měly být dodržovány ve všech odděleních, vize a cíle konkretizují přínos, který plyne z předchozích částí plánu.

Strategická mapa (viz Obr. 2.7) dokumentuje vznik hodnoty pro akcionáře využitím hmotného majetku a nehmotného majetku. Jde o popis struktury a hlavních vazeb, strategická mapa má vyprávět příběh podniku. Vhodné je využít vizualizaci, nejlépe grafickou metodu, která je snadná, flexibilní. Vrcholem vizualizací mohou být simulační modely, které umožňují testovat různé alternativy a scénáře. Důležitou vlastností je to, že jednotlivé cíle jsou navzájem propojeny tak, aby byla jasně vidět závislost mezi nimi.

Obr. č. 2.7: Strategická mapa



Zdroj: vlastní zpracování

Inovativní podniky používají BSC jako strategického manažerského systému, k řízení dlouhodobé strategie. Společnosti využívají metodu Balanced Scorecard z těchto důvodů:

- vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- komunikace a propojení strategických plánů a měřítek,
- komplexní systém sledování výkonnosti podniku,
- provádění periodických a systematických strategických revizí,
- plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,
- zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se.

V této kapitole byly vymezeny všechny důležité pojmy týkající se výkonnosti podniku, SWOT analýzy a metody BSC, která je hlavním tématem zpracování diplomové práce.

3. CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

V této kapitole bude popsán podnik, který je předmětem hodnocení výkonnosti podniku. Všechny informace byly zjištěny z interních zdrojů podniku a z pozorování při práci ve společnosti Wanzl.

3.1. Wanzl spol. s r.o.

Společnost Wanzl spol. s r.o. je rodinným podnikem, který se zabývá od samého počátku zrodu výrobou nákupních vozíků a košíků, nyní je výroba daleko více rozšířena, výrobní sortiment je tak široký, že jím lze kompletně vybavit celou prodejnu včetně zázemí.

Historie

Historie firmy Wanzl je historií neustálého vývoje a inovací. Firma byla založena v roce 1947 v bavorském Leipheimu panem Rudolfem Wanzlem. Ten v roce 1950 vyvinul stohovatelný nákupní vozík, který prošel řadou vylepšení a změn a dnes je firma Wanzl největším světovým výrobcem nákupních vozíků. Firma ročně vyrobí a prodá kolem 3 milionů kusů různých typů vozíků. Nové cesty vývoje určují standard v obchodní branži, který se pro zákazníky na celém světě stal naprostou samozřejmostí. Pro partnery obchodních řetězců je značka Wanzl synonymum pro kvalitu a mají ji v povědomí i v jiných oblastech podnikání.

Pobočka firmy Wanzl pro Českou republiku byla založena v roce 1991 v Olomouci a v roce 1996 se otevřel i výrobní závod v Hněvotíně. Ten byl v roce 2006 rozšířen o další výrobní halu a galvanovnu, takže z továrny vycházejí hotové, povrchově upravené výrobky. Firma disponuje výstavními plochami a prodejními kancelářemi jednak ve své centrále v Hněvotíně, ale i v pobočkách v Praze a slovenské Seredi.

Poslání

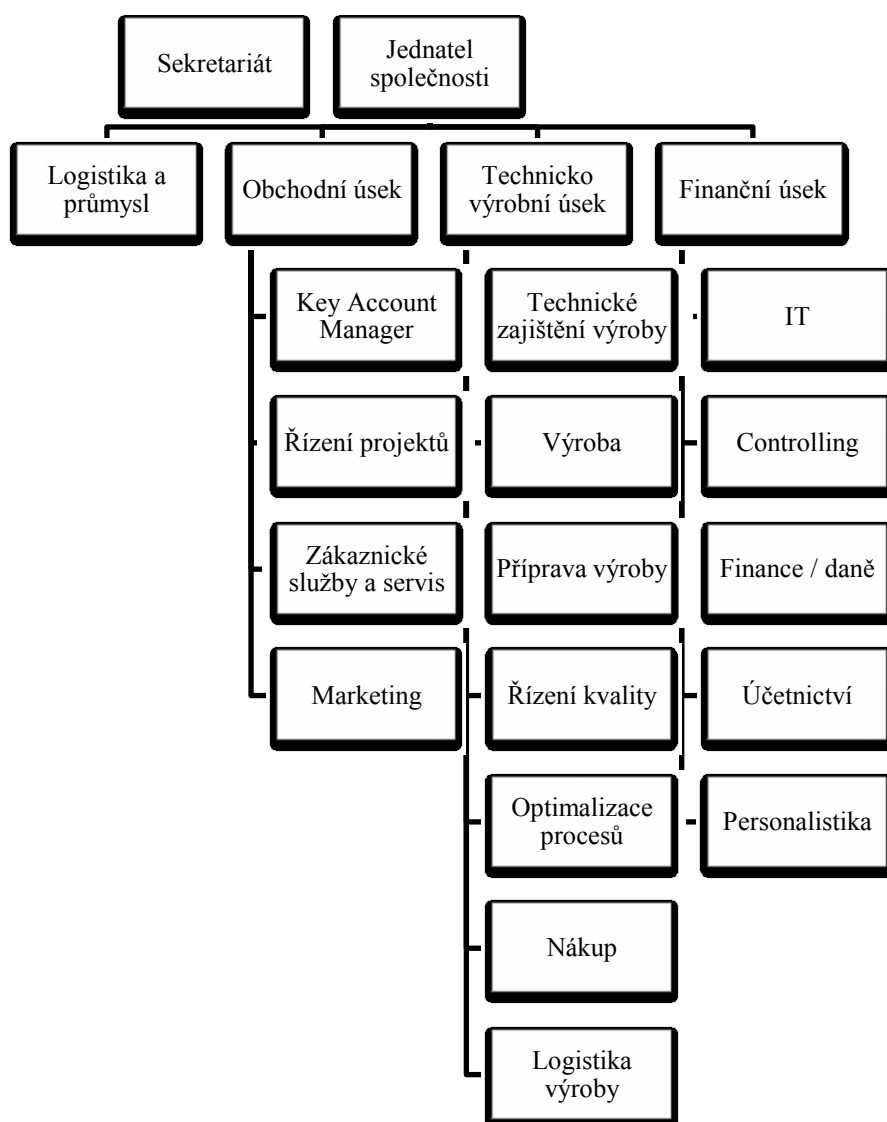
Wanzl znamená dynamiku, spolehlivost a pokrok. Firma sama na sebe klade nejvyšší nároky. Zodpovědnost vůči zákazníkům, zaměstnancům, životnímu prostředí a společnosti je s identitou firmy neoddělitelně spojena. Partnerství pro firmu znamená stát spolehlivě na straně zákazníků, od jednotlivých produktů, přes plánování a služby, až po systémová řešení na klíč při mezinárodním uvádění na trh. Inovace jsou základem, firma nabízí rozsáhlý

výrobní program, individuální přizpůsobení zákazníkům, jakož i kreativní a kompetentní poradenství.

Nyní

V současné době je v celém koncernu zaměstnáváno přes 4 000 pracovníků ve 20 pobočkách na celém světě a 11 výrobních závodech v Německu, Francii, Číně, USA, Kanadě, Velké Británii a České republice. Pobočka v Hněvotíně má dnes okolo 230 zaměstnanců, jejich stav se každým rokem nepatrně zvyšuje.

Obr. č. 3.1: Organizační schema podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Firma se každoročně účastní **veletrhů a konferencí** v rámci České republiky i v zahraničních státech, od roku 2012 rozšířila působnost o účast na největším slovenském strojírenském veletrhu v Nitře. Za významnou považuje účast na odborné konferenci pro český nezávislý obchod Samoška.

Wanzl se zabývá i **sponzoringem**, který se zaměřuje na pomoc zaměstnancům, charitativní účely a do obce Hněvotín. Finanční prostředky směřují Národnímu sdružení na pomoc pacientům s fenylketonurií a jinými metabolickými poruchami, Družině mladých myslivců Vlčata při Mysliveckém sdružení Blata Hněvotín, na příspěvky léčebných pobytů dětí zaměstnanců, spolku Trend vozíčkářů Olomouc a Speciální škole pro zrakově postižené v Litovli, obci Hněvotín, zejména základní škole a školce.

Každoročně se ve firmě vyhlašuje soutěž „Zlepšovatel roku“, jedná se o projekt o nejlepšího zlepšovatele roku, kdy zaměstnanci podávají **zlepšovací návrhy**. Je k tomu uzpůsobena informační tabule WIZE (Wanzl Inovace Zlepšení Efektivita), hodnotí se dosažená úspora u vyčíslitelných a počet zrealizovaných u nevyčíslitelných zlepšovacích návrhů.

V oblasti výroby se firma zaměřuje na **zavádění LEAN**, což z anglického překladu znamená štíhlý, metod řízení výroby. Výsledky 5S – pořádek na přehledné systémy uložení náradí, nástrojů, elektrod, také vizuální řízení – informační i zakázkové tabule na střediscích, které jsou ve výrobě již zavedeny. Základem aplikace Lean je fungující 5S a zaměření na SMED, zkrácení časů na seřízení strojů. Firma se letos zaměřila na interní logistiku mezi středisky, kdy vyvíjela stojany na kolečkách pro přepravu dílů a výrobků, rychlé seřizování, které je velmi důležité a standardizace, nástroj k jasnému stanovení, jak má středisko vypadat a jak je udržovat. Aby se znalosti metod štíhlé výroby rozšířily, probíhá každoroční školení.

Spektrum produktů

Kromě tohoto sortimentu vyrábí a dodává firma Wanzl nákupní košíky, transportní vozíky, vstupní zařízení, pokladní závory, prodejní stoly, koše a display, regálové systémy, pokladní boxy, vstupní turnikety a zařízení pro logistiku a průmysl. Společnost Wanzl nabízí více než 100 000 produktů, řešení a inovací v kvalitě, která nezná kompromisy.

Obr. č. 3.2: Spektrum produktů

ShopSolutions	<ul style="list-style-type: none">• regálové systémy a řešení vnitřního vybavení• stojany a displeje
Retail System	<ul style="list-style-type: none">• stoly• vozíky• vodící systémy• koše• zálohovací systémy a automaty• skříně• parkovací boxy
Logistics + Industry	<ul style="list-style-type: none">• stoly• vozíky• koše• vodící systémy• skříně• paletové systémy
Aiport + SecuritySolutions	<ul style="list-style-type: none">• zálohovací systémy a automaty• vozíky• vodící systémy• stojany a displeje• koše• skříně
Hotel Service	<ul style="list-style-type: none">• regálové systémy a řešení vnitřního vybavení• stoly• vozíky• koše• zálohovací systémy a automaty• stojany a displeje• skříně• vodící systémy

Zdroj: vlastní zpracování

Několik argumentů, proč zvolit pro zařízení prodejny právě výrobky firmy WANZL

- výrobky značky WANZL se vyznačují vysokou kvalitou a precizností provedení,
- firma využívá dlouholetých zkušeností s prodejem sortimentu pro vybavení prodejen,
- poskytuje konzultace při výběru zařízení se školenými odborníky a vizualizaci interiéru prodejny ve 3D,
- nové výrobky jsou kompatibilní s předchozím vybavením dodaným firmou Wanzl,
- firma provádí montáž a kompletní servis nabízeného zboží, opravu a mytí nákupních vozíků.

4. APLIKACE ZVOLENÝCH METOD HODNOCENÍ

Kapitola bude zaměřena na praktické využití vybraných metod ve společnosti Wanzl, které byly teoreticky popsány v předešlých kapitolách. Jedná se o SWOT analýzu a metodu BalancedScorecard.

4.1. Výsledky řešení SWOT analýzy

V této kapitole budou popsány jednotlivé stránky SWOT analýzy a důkladně probrány ty, které mají zásadní vliv na chod podniku. Informace byly zpracovány vlastním pozorováním, konzultací s vedoucím technologického úseku, vedoucím finančního úseku, vedoucím obchodního úseku a v neposlední řadě i některými zaměstnanci společnosti Wanzl.

4.1.1. Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí se zabývá interními stránkami podniku, kterými jsou silné a slabé stránky.

Silné stránky

Jedná se o tradičního a dlouholetého partnera velkých mezinárodních maloobchodních řetězců. Společnost je zastoupena po celém světě, v České republice jsou to pobočky v Hněvotíně, kde je i výrobní závod, a v Praze, zde jsou obchodní zástupci a servisní pracovníci.

Hlavní silnou stránkou společnosti jsou kvalitní výrobky, technologický úsek dbá na kvalitu výrobků, které odchází k zákazníkovi a samozřejmostí je i kontrola průběhu výroby. Než výrobek opustí závody, musí být splněna celá řada kritérií, kromě dlouhodobé životnosti a spolehlivosti se výrobky vyznačují také moderním designem a nejnovějšími technologiemi. Nejdůležitější složkou u kvality výrobků jsou samotní zaměstnanci, záleží velmi na jejich důsledné práci, z tohoto důvodu má firma zavedenou pohyblivou složku mzdy, kterou získávají za kvalitně odvedenou práci, od doby zavedení tohoto typu valorizace stoupla i produktivita práce, s tím související reklamace od zákazníků klesly na poloviční úroveň oproti roku 2012. Společnost zavedla a řídí se normou managementu kvality

ČSN EN ISO 9001:2009. S kvalitou výrobků souvisí i moderní technologie, která ke kvalitě výrobků dopomáhá. K tomu všemu společnosti přispělo a dalo přístupnější cestu zavedení metod štíhlé výroby, na které má společnost svého odborníka, který zaškoluje i ostatní kolegy v problematice, zavedení spočívalo v obstarání vizuálního řešení, tzn. plánovacích tabulí na střediscích, pro lepší přehlednost v jakékoliv fázi výroby, dále informační tabule (standards, 7 pravidel řízení zakázek), vlajky pro logistiku, 5S, což zahrnuje přehledné systémy uložení nářadí, nástrojů, elektrod.

Neopomenutelnou silnou stránkou je rozšíření výroby o galvanovnu, která patří v okolí k největším. Byla vytvořena hlavně pro vlastní potřeby firmy, zinkování košíků, vozíků, drátěných programů, ale i pro externí zákazníky, kteří denně dojíždějí, mnohdy i z velkých vzdáleností. Galvanovna bohužel neměla od svého vzniku kvalitní reklamu, tudíž o ni nebylo známo a využívala se hlavně pro vlastní potřebu, v letošním roce 2013, vzrostl nárůst zákazníků zinkovny, hlavně díky stávajícím zákazníkům, kteří šířili svou spokojenost a díky nabídce na veletrzích a nově vytvořeným reklamním letákům. Firma se tak nadále snaží o zvýšení vytížení galvanovny. Zinkování ve společnosti se řídí normou ČSN EN ISO 2081 Kovové a jiné anorganické povlaky. Firma se snaží co nejefektivněji hospodařit s energiemi a surovinami a zabránit veškerým rozsáhlým emisím. Velká část energií se spotřebovává při výrobních procesech při galvanickém zinkování a povrchové úpravě práškovou vypalovanou barvou. Teplo, které vzniká v těchto provozech, je dále využíváno k vytápění výrobních hal. Společnost hledala v celkovém hledisku nadměrné náklady, přistoupili na dopravní model, kdy se výrobky z Hněvotína posílají do mateřské firmy v Německu, na zpáteční cestě se přepraví zboží i polotovary do výroby zpět. Díky tomuto modelu přepravy zboží se na jedné cestě ušetří 40%.

Vysoká kvalita výrobků firmy Wanzl sice zaručuje dlouhou životnost, ale díky extrémní zátěži potřebují výrobky pravidelnou péči a údržbu. Montéři firmy kontrolují bezpečnost komponentů i funkčnost výrobku. Firma provádí i čištění vozíků, k tomu má i svůj čistící prostředek Swip, který je šetrný k životnímu prostředí a je nezávadný pro pozdější styk umytých ploch s potravinami a biologicky odbouratelný. Servisní pracovníci vyměňují nefunkční součástky originálními náhradními díly Wanzl s poskytnutím záruky až do 3 let.

Slabé stránky

Za velkou slabinu společnosti považují velký počet agenturních zaměstnanců, z celkového počtu 266 zaměstnanců je zde 63 zaměstnáno přes personální agentury. Jejich počet se s každým týdnem mění, pro některé je to práce, kterou nehledali, jiní si práce váží. Mnohdy se jedná o vykrytí náročných zakázek, na které zaměstnanci firmy Wanzl nestačí, bohužel jejich počet se zvýšil rapidním způsobem. Jedná se hlavně o to, že agenturní zaměstnanci nemají takový respekt k vedoucím pracovníkům, mnohdy se stane, že zaměstnanec uteče bez vysvětlení z práce a druhý den je potřeba sehnat nového. Předcházela bych těmto přílišným počtům zaměstnanců z agentury tím, že by pod agenturou pro společnost Wanzl pracovali daný časový úsek, kupříkladu 6 měsíců, pokud by byl jeho výkon přijatelný, chování bezproblémové, kvalita a produktivita práce odpovídala stanoveným normám, nabídla bych pracovníkovi smlouvu se společností na hlavní pracovní poměr. Hlavním důvodem, proč snižovat počet zaměstnanců z personálních agentur jsou vysoké náklady, personální agentura si účtuje za práci více Kč/hodinu, je to hlavně z důvodu výdělku agentury. Výhodou je, že se o zaměstnance nijakým způsobem v účtování nezabýváme, jen kontrolujeme správně vyfakturovaný počet hodin agenturou.

Marketing je ve společnosti slabým článkem, snaha o zviditelnění není vidět ani slyšet. Přitom pokud se člověk dobře zadívá, výrobky z této společnosti ho obklopují dnes a denně a ani o tom nemá ponětí, ať už jdete na nákup do oblíbeného obchodního domu a jako pomocníka před sebou tlačíte nákupní vozík, či si vezmete do ruky nákupní košík, zboží naskládané v reálových systémech společnosti. Vyslovení názvu firmy v okolí mimo Olomouce nevyvolá v lidech nic, protože vůbec netuší, o jakou firmu se jedná. Společnost se zaměřuje na mezinárodní společnosti velkého rozsahu, opomíná na menší firmy a podnikatele, kteří zvyšují zisky konkurentům. Marketing společnosti se zaměřuje hlavně na strojírenské veletrhy a prezentace maloobchodních společností.

4.1.2. Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí se zabývá okolím podniku, kterými jsou zákazníci, konkurence a jiné. Tato analýza se dělí na příležitosti a ohrožení.

Příležitosti

Přes stoupající produkci a rostoucí počet zaměstnanců se firma snaží zredukovat spotřebu energií a snižovat emise CO₂. Oproti loňskému roku se podařilo snížení spotřebované tepelné energie z fosilního paliva o 1%, snížení spotřeby pohonných hmot také o 1% a taktéž snížení ročních emisí CO₂ o více než 110.000 kg.

Firma se snaží o rozšíření nabízených služeb, proto se rozhodla vytvořit projektový tým, jeho práce je v komplexnosti, od vyhledání potenciálního zákazníka, kontaktování s ním a přesvědčit o výhodnosti spolupráce s firmou Wanzl. Do tohoto spadá i specifické řešení požadavků zákazníků, schopnost vyrobit na zakázku vše tak, jak si zákazník přeje. Velký význam v tomto týmu má i vlastní vývojové oddělení.

Velkou příležitostí jsou účasti na veletrhu, významná část návštěvníků přichází s požadavkem na řešení konkrétních problémů, získají se tak kontakty, které by se jinak museli často zdlouhavě vyhledávat. Veletrhy jsou dobrou příležitostí k představení nových produktů. Veletrhy jsou pro obchodní oddělení významný marketingový nástroj.

Ohrožení

Potenciálně noví zákazníci mají mnohdy bariéru předsudků, neochotu měnit již zaběhnuté postupy, dodavatelské vztahy a stereotypy.

Společnost se nezaměřuje na komunikaci a těsnější spolupráci s klienty, měla by posílit obchodní tým v terénu, jen tak pozná zákaznickovo zázemí a obchodníci budou schopni nabídnout vhodné produkty.

Mezi hlavní ohrožení podniku patří konkurence, která nabízí méně kvalitní, avšak levnější výrobky. Hlavními konkurenty jsou MBG ze Zábřehu, Euro-regály z Mladé Boleslavi, intaPLASTIC z Karviné, GRIOS Olomouc zabývající se výrobou drátěných programů, Polidar České Budějovice, MONTELA Hradec Králové, ZOK systém Havlíčkův Brod, EXPO-COM trading Brno, CLEAN4YOU z Olomouce, která se zaměřuje na servis a čištění vozíků a celkového vybavení prodejen včetně servisu, proto je pro firmu velkým ohrožením.

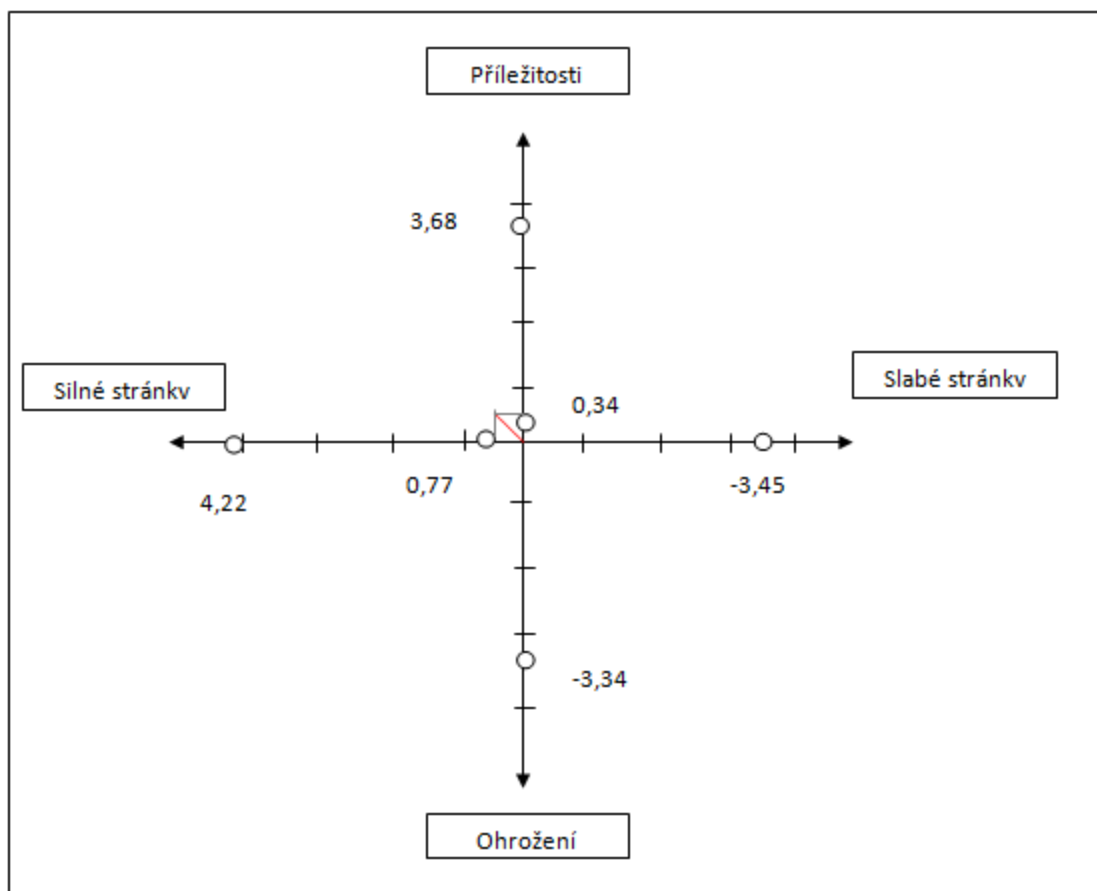
Tab. 4.1: Uspořádání prvků SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
tradiční a dlouholetý partner mezinárodních řetězců kvalitní výrobky moderní technologie štíhlá výroba galvanovna a její ekologické aspekty výborná interní logistika servis (opravy, čištění, náhradní díly) specifické řešení požadavků zákazníka vlastní vývojové oddělení aktivní vzdělávání zaměstnanců pobočka v Praze komplexní služby zákazníkům	agenturní zaměstnanci marketing malá známost galvanovny vysoká cena produktů špatné informační kanály mezi vedoucími a podřízenými a mezi jednotlivými úseky
Příležitosti	Ohrožení
snižování nákladů na dopravu hledání moderních výrobních procesů aktivně přispívat k ochraně přírody i člověka zvýšení vytížení galvanovny podpora projektového týmu osobní přístup k zákazníkům hledání nových zákazníků a zakázek snižování reklamací od zákazníků posílení obchodního týmu v terénu	neochota zákazníků měnit zaběhnuté postupy levnější konkurence zvyšování cen energií a pohonných hmot dodací termíny dodavatelů technologické novinky

Zdroj: vlastní zpracování

Praktické uspořádání prvků SWOT analýzy názorně zobrazuje, které stránky ve společnosti převládají (viz Tab. 4.1). U společnosti Wanzl převládají silné stránky a příležitosti firmy. V příloze č. 3 je uvedena tabulka s jednotlivými částmi SWOT analýzy a výslednými výpočty. Podle těchto výpočtů vyšla ofenzivní strategie, strategie WO (viz Obr. 4.1), prostřednictvím slabých stránek maximalizovat příležitosti společnosti.

Obr. č. 4.1: Výsledky SWOT analýzy



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků SWOT analýzy vychází zaměřit se na zvýšení vytíženosti a známosti galvanovny prostřednictvím marketingu, který by se měl snažit propagovat nově vytvořený projektový tým, hledat nové moderní technologie, které by mohly pomoci k nižším nákladům a nižší ceně výrobku. Při zaměřování se na vzdělávání zaměstnanců, se podnik zaměřuje jen na kmenové zaměstnance, bohužel velká část zaměstnanců výroby jsou agenturní zaměstnanci, které firma nemá zájem zdokonalovat, proto by společnost měla usilovat o snížení počtu agenturních zaměstnanců.

Vytvořená SWOT analýza poukázala na silné a slabé stránky společnosti, které spadají do interní analýzy podniku, výsledkem bylo, že silné stránky převyšovaly ty slabé. Vymezeny byly také příležitosti a ohrožení externí analýzy podniku, kde opět převládaly kladné příležitosti nad zápornými ohroženími podniku.

Kombinace všech těchto prvků nám umožňuje najít vhodnou strategii, které mohou pomoci vzniklou situaci řešit.

Výsledkem analýzy je SWOT matice, ze které vyšla, podle přidělených vah a hodnocení, strategie ofenzivní neboli strategie hledání. Tato strategie poukazuje na slabé stránky, které by měla firma překonat prostřednictvím maximalizace příležitostí.

Jedním z hlavních řešení je podpora nově vzniklého projektového týmu prostřednictvím marketingových nástrojů firmy, podpořit osobní kontakt se zákazníky a získávat nové zakázky. Přes marketing by se společnost měla zaměřit na reklamu galvanovny, vedení usiluje o zvýšení vytížení galvanovny, nové zakázky zinkování by k tomuto výrazným způsobem přispěly.

4.2. Dynamická strategická rozvaha

Jedná se o vymezení scénářů budoucího vývoje trhu, společnosti a konkurence ve formě navazujících scénářů, kterých je celkem jedenáct. V dnešní dynamické společnosti je vhodnější metodou než SWOT analýza, zejména proto, že zohledňuje čas.

1. krok – Scénáře vývoje trhu v sektoru

Pokud uvažujeme jen trh vybavení prodejen, konkurence už na trhu existuje několik let, nová konkurence vstupuje na trh s levnějšími výrobky, avšak méně kvalitními, ať už se jedná o materiál nebo zpracování. Bohužel zákazníci obvykle slyší na levnější produkty a hledají, kde nejvíce ušetřit. V cenách má konkurence oproti společnosti Wanzl převahu, nedá se však srovnávat kvalita. Pro společnost Wanzl je důležité udržet a rozšiřovat si podíl na trhu v segmentu zákazníků mezinárodních řetězců, malí či jednorázový zákazníci jsou neopomenutelní zejména proto, že poskytují hotové peníze.

Ohrožením jsou nově vstupující firmy, zabývající se servisem či úklidem, společnost má pro zákazníky sice dokonalý servis, ale noví menší či soukromí konkurenti nabízejí levnější služby.

2. krok – Scénáře vývoje procesů v sektoru

V tomto scénáři se podnik zaměřuje zejména na výzkum a vývoj nových výrobků či služeb. Společnost Wanzl však v České republice žádné vývojové centrum nemá, vývojové centrum je umístěno v německém Leipheimu. Pobočka v Hněvotíně se zaměřuje především na změny ve výrobních procesech. Od roku 2009 společnost postupně zavádí štihlou výrobu. Jde o snižování provozních nákladů, odstraňování úzkých míst, systém uložení věcí na pracovišti 5S, snižování časů seřízení a další.

Od loňského roku se začíná pracovat i na on-line obchodu nakupování sortimentu pro zákazníky, avšak není to zcela vhodné pro všechny typy výrobků, většina z nich je atypických s různými rozměry, které se vyrábí až po zadání požadavku zákazníka.

U nákupních vozíků i košíků od počátku výroby došlo k zcela razantním měnám, mění se design podle aktuálních trendů a druhy materiálů, aby byly výrobky lehčí a lépe ovladatelné. Od drátěných vozíků a košíků se přešlo i k výrobě plastových.

3. krok – Scénáře vývoje teritoriální alokace

Stále se rozvíjející sortiment Logistika a Průmysl se stává velmi atraktivním pro všechny dostupná odvětví. Pracovníci jsou schopni na míru a přání zákazníka zhotovit požadované výrobky v manipulační technice, skladování, rozmísťování a dalších podnikových procesech.

U zavedených sortimentů od začátku podnikání je těžké najít nové zákazníky, zejména mezinárodní řetězce, které by byly dlouhodobými odběrateli. Velká změna nastane při odkoupení společnosti SPAR korporací Ahold, všechny prodejny SPAR se tak změní na Albert. Pro společnost Wanzl, to doufejme, nebude mít radikální pokles tržeb, hlavně z důvodu, že společnost Ahold není odběratelem na rozdíl od společnosti SPAR.

4. krok – Scénáře financování v sektoru

Z hlediska investorů je výrobní sektor atraktivní pro financování, pro nově vznikající firmy by šlo o velké finanční prostředky s dlouhou dobou návratnosti. Jedná se o drahé stroje, roboty, jeřáby, manipulační technika a dostatečnou skladovací plochu.

Důležitou součástí výroby je galvanovna, která se musí řídit bezpečnostními a ekologickými opatřeními, ta jsou přísná a proto probíhají neustálé kontroly a zavádí se opatření.

Podnik provádí investice zejména do vzdělávání zaměstnanců, které je v dynamicky se rozvíjejícím odvětví velmi důležitým faktorem.

5. krok – Scénáře vývoje konkurence v sektoru

Neustále na trh vstupuje nová konkurence, avšak neposkytuje tak komplexní služby jako společnost Wanzl, menší konkurence se orientuje pouze na částečný sortiment, jedná se o servisní firmy, úklidové firmy, podniky, které se zabývají pouze výrobou drátěných programů nebo regálových systémů.

Je důležité vytvořit jako první mezi všemi konkurenčními firmami nový výrobek, který bude předcházet myšlenky zákazníků. Vývojová a výzkumná centra jsou nezbytnou součástí stejně jako kreativita a logické uvažování.

6. krok – Scénáře vývoje vnějších faktorů

Scénář vycházející z PEST analýzy, zahrnuje politické, technické, technologické, sociální a bezpečnostní faktory, které působí v celém odvětví.

Jak už bylo uvedeno v kroku čtvrtém ohledně bezpečnosti, je důležité dodržovat bezpečnostní předpisy a kontroly. Velký vliv má zvyšování energií, pohonných hmot, inflace a neméně i zvyšování daňových sazeb.

7. krok – Souhrnný scénář vývoje sektoru

Zahrnuje nejvýznamnější události a situace z předešlých kroků.

Významnými vlivy jsou vstup konkurence, neustálé zvyšování cen energií a PHM, znamená to zvyšování provozních nákladů a stoupá cena dopravy.

Ekologické aspekty jsou neustále kontrolovány a zpřísňovány

Neustálé zlepšování výrobních procesů a výrobků.

8. krok – Analýza slabých a silných stránek společnosti

Slabými stránkami jsou velký počet agenturních zaměstnanců, málo agresivní marketing, malá známost galvanovny, vysoká cena produktů, špatné informační kanály mezi vedoucími a podřízenými a mezi jednotlivými úseky.

Mezi silné stránky zahrneme dobré jméno společnosti, kvalitní výrobky, moderní technologie, postupné zavádění štíhlé výroby, ekonomické aspekty galvanovny, výborná interní logistika, vynikající servis, specifické řešení požadavků zákazníka, vlastní vývojové oddělení, pobočka v Praze, komplexní služby zákazníkům.

9. krok – Setrvačný výhled konkurenční pozice firmy v sektoru

Společnost by měla zaměřit velkou snahu na posílení konkurenční pozice, zejména aktivním a agresivním oslovováním potencionálních zákazníků, na atraktivnější ceny, posílení obchodního týmu v terénu a projektového týmu, tyto kroky jsou prioritními v obchodním úseku.

10. krok – Aktivní strategie firmy

Jestliže firma nebude aktivně vyhledávat zákazníky a potenciální zakázky, zůstane na stejné úrovni. Firma nyní potřebuje získat nové zákazníky, hlavně ty velké, kterými jsou mezinárodní řetězce. Jedná se hlavně o fakt odkoupení prodejen SPAR korporací Ahold, která bohužel nepatří k zákazníkům firmy Wanzl.

11. krok – Aktivizace prognózy vývoje sektoru

Strategie firmy je zaměřena, jak již bylo v předchozích krocích řečeno, na posílení konkurenční pozice, jakožto získání nových zákazníků, kteří by z hlediska časového byli zákazníci dlouhodobými.

4.3. Metoda BalancedScorecard

Jak již bylo zmíněno výše, jedná se o metodu hodnocení výkonnosti podniku. Jelikož je hodnocení výkonnosti jen na základě finančních ukazatelů v dnešní době nedostačující, je tato metoda zaměřena na další tři perspektivy. Proto je hodnocení komplexnější.

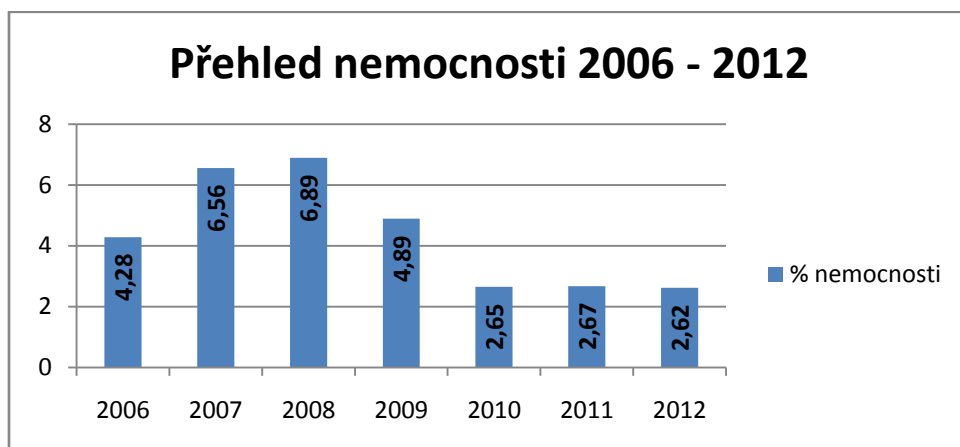
Informace k této metodě byly zjištěny vlastním pozorováním a konzultací s některými z kmenových zaměstnanců společnosti Wanzl.

Jelikož společnost Wanzl nemá zavedeno hodnocení výkonnosti pomocí metody BSC, bude se jednat o jakési doporučení metody v tomto podniku. Společnost tuto metodu nevyužívá a nemá stanoveny strategické cíle, ani měřítka pro jednotlivé perspektivy

Hlavním cílem metody BSC je stanovení strategických cílů v jednotlivých perspektivách, kterými jsou finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu, dále určení měřítek pro tyto cíle a jakým způsobem budou dosaženy.

Podnik má zaveden systém managementu kvality podle normy ISO 9001:2009. Řídícím kontrolním orgánem je controlling a účetnictví. Každý z úseků společnosti kontroluje vybraná měřítka, která se k úseku přímo vztahují, pro příklad obchodní úsek sleduje vývoj obratu, personální oddělení se zaměřuje na nemocnost a absentérství.

Obr. č. 4.2: Ukázka sledovaného měřítka personálního oddělení



Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1. Určení strategických cílů

Finanční perspektiva

Z informací teoretické části vychází, že se tato perspektiva opírá o finanční analýzu a životní cyklus podniku. Společnost Wanzl se nachází ve fázi udržení, usiluje o neustálé zlepšování, zavádění štihlé výroby do všech činností podniku.

Hlavní příjmy společnosti jsou tvořeny z příjmů z vlastních výrobků a služeb, jedná se o rozdělení podle spektra produktů, které je uvedeno v kapitole 2, k přesnému vyčíslení však nemáme přístup a proto ve většině hodnot budeme uvažovat hodnoty celkové, které nalezneme ve finančních výkazech společnosti.

Mezi strategické cíle finanční perspektivy z dlouhodobého hlediska zahrneme zvýšení tržeb a zisku, úspora nákladů, která souvisí se zaváděním štihlé výroby a zvýšení rentability.

Firma nyní používá pro sledování finančních ukazatelů finanční analýzy, která poskytuje nadhled nad finančními měřítky.

Obr. č. 4.3: Finanční perspektiva

Strategické cíle finanční perspektivy
<ul style="list-style-type: none">• zvýšit ziskovost• snížit náklady• zvýšit tržby• zvýšení rentability

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva

Hlavním cílem zákaznické perspektivy je udržení mezinárodních a nadnárodních řetězců, jedná se o velké zákazníky, kteří jsou velmi důležitým článkem pro společnost z hlediska ziskovosti a jiných důležitých faktorů. Společnost těmto řetězcům poskytuje i kompletní

servisní služby, bez rozdílu zda se jedná o záruční či pozáruční opravu nebo mytí či revizi nákupních vozíků. Nyní se chystá pro společnost Wanzl velká zkouška, rakouský řetězec SPAR prodává své pobočky nizozemské skupině Ahold. Albert se tak stane největším maloobchodním řetězcem v počtu prodejen i velikosti tržeb. Bohužel pobočky Albert nejsou zákazníci společníky Wanzl, na rozdíl od řetězce SPAR. Tímto prodejem společnost Wanzl ztratí jeden článek ze svého zákaznického portfolia.

Důležité je být stále o krok napřed před zákazníky, které musíme být schopni uspokojit z hlediska sortimentu, dodávaných služeb či výrobků na zakázku. Na stále více konkurenčním trhu musí společnost dbát na inovace a nové výrobky, které předcházejí potřebám zákazníků, jde o to, uspokojit potřeby mezinárodních řetězců a prodejen, které výrobky využívají. Nezbytnou součástí je zabezpečení bezpečnosti a hygieny u dodávaných produktů, zejména u výrobků pro potravinářské zboží.

Tržní podíl není sledovaným měřítkem obchodního úseku, je to však důležité měřítko, které by podniku ukázalo tržní pozici vzhledem k ostatním konkurenčním firmám. Podle tohoto měřítka by bylo jasné, která z firem má jasnou převahu nad ostatními.

Jde totiž o to, že firma Wanzl se snaží zákazníkům zajistit komplexní služby, od vytvoření cenové nabídky, vizualizace prostoru, výroby na míru, až po servisní služby. Konkurenční firmy, hlavně ty nově vstupující, se zaměřují jen na část poskytnutých služeb či výrobků, zejména na servis.

Obr. č. 4.4: Zákaznická perspektiva

Strategické cíle zákaznické perspektivy
<ul style="list-style-type: none"> • rozšíření / udržení zákaznického portfolia <ul style="list-style-type: none"> • zvyšování spokojenosti zákazníků <ul style="list-style-type: none"> • zvyšování tržního podílu • zvyšování vyjednávací pozice

Zdroj: vlastní zpracování

V této perspektivě se zaměříme hlavně na zvyšování kvality výrobků, což zároveň znamená zlepšování výrobních procesů. Společnost Wanzl spol. s r.o. provádí zpracování zakázek podle přání zákazníka, jedná se o dlouhý proces zejména v případě, jedná-li se o vybavení celkové prodejny, což je hlavním programem společnosti.

Prvotní je kontaktování ze strany zákazníka, který uvede svůj požadavek, obchodní oddělení vypracuje cenovou nabídku, přichází první rozhodování, zda přijmout či odmítnout nabídku, po přijetí nabídky ze strany zákazníka přichází na řadu oddělení řízení projektů, které se zákazníkem projedná, o který druh vybavení a materiály má zákazník zájem, zákazník má možnost si prohlédnout v showroomu jednotlivé výrobky, které firma nabízí. Specialista CAD, který se specializuje na vizualizaci zákaznického požadavku v počítačové podobě, je potřeba vyměřit prostor, na základě kterého bude vizualizace provedena. O celém průběhu je zákazník informován a má možnost kdykoliv do dokumentace nahlédnout a projednávat případné změny. Pokud je vše projednáno se zákazníkem a vizualizace hotová, projektový tým zadá do systému požadavek do výroby. Celý výrobní proces bude projednán a zadán do plánu výroby, která poskytne časové hledisko, za jak dlouho bude zakázka připravena.

Po celém výrobním procesu, kdy je zakázka pro zákazníka připravena, nastupuje práce montérů, kteří podle vizuálních plánů, připraví prodejnu do požadovaného řešení. I když se může zdát, že tímto je zákazníkův požadavek uspokojen, není tomu tak, zákazníkovi bude poskytován nadále servis na celý dodaný sortiment. Důležitá je zákazníkova spokojenost s výrobky a službami.

V této perspektivě se propojují jednotlivá oddělení celého podniku, začíná se marketingem, dobrý marketing zajistí, že zákazník osloví zrovna společnost Wanzl, obchodní značka se musí dostat do povědomí potenciálních zákazníků a snadno hledatelná v internetových zdrojích, které jsou v dnešní době stále podstatnější. Obchodní úsek má na starosti první rozhovor se zákazníky, do kterého patří projekční tým a jednotliví obchodní referenti včetně CAD specialisty. Dále samotná výroba, kde se nachází konstrukční oddělení, které zajistí zvláštní požadavky zákazníků pro jednotlivou výrobu. Oddělení pro optimalizaci procesů zajišťuje časové plány výroby zakázky, aby se zamezilo prodloužení termínu dodávek, je to velmi důležité pro dobré jméno u zákazníků, prodloužení termínů dodání, je způsobeno jak

špatným plánováním, tak poruchovostí, či zmetkovostí ve výrobě. Oddělení kontroly kvality musí dbát na kvalitní výrobky a neustále se snažit o zlepšování.

Výroba se už několik let zaměřuje na zeštíhlení, společnost má pro tento způsob speciálně vyškoleného zaměstnance, zabývající se metodami štihlé výroby, jedná se zejména o pořádek na pracovišti 5S, vizuální řešení, které zahrnuje přehledné informační i zakázkové tabule na střediscích, zkrácení časů seřízení SMED a interní logistická řešení mezi středisky, jako stojany na kolečkách, které si firma sama vyrábí. Tento systém zeštíhlování má za následek lepší výrobní procesy, které jsou strategickým cílem metody BSC a snižování nákladů, které se prolínají do finanční perspektivy.

Za nejlepší komplexní parametr celkové produktivity firma považuje stupeň využití pracovní doby. Ten je podnik poměrně velmi přesně a objektivně vyhodnocovat. Produktivita práce má zásadní vliv na efektivitu a rentabilitu výroby a na nákladové kalkulační sazby.

Obr. č. 4.5: Perspektiva interních procesů

Strategické perspektivy interních procesů
<ul style="list-style-type: none">• udržení / zvýšení kvality výrobků<ul style="list-style-type: none">• dodržení termínů dodávek• zlepšení výrobních procesů

Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva se zaměřuje na role zaměstnanců, jejich pracovní morálku a všeobecnou spokojenost. Spokojení zaměstnanci jsou základem pro dobré fungování výroby, s tím souvisí i dobré vyškolení. Společnost poskytuje zaměstnancům školení, které přímo souvisí s jejich pracovním místem. Pro firemní zaměstnance je jednou týdně provozován kurz německého jazyka, který je rozdělen do čtyř skupin, od základního kurzu pro pokročilý a taktéž kurz anglického jazyka jen pro pokročilé.

Společnost využívá dotací ke vzdělávání zaměstnanců, které využívají nyní zaměstnanci obchodního úseku. Finanční úsek chodí na každoroční školení ohledně účetnictví, evidence majetku a daní. Je to důležité z každoročně se měnících zákonů, vyhlášek a sazeb, které je nutné pro správný chod účetnictví.

Pro zvyšování motivace zaměstnanců pracujících ve výrobě a kteří jsou hodnoceni z hlediska výkonnosti, byla zavedena v loňském roce prémie za plnění ukazatelů střediska. Jednalo se o valorizaci mezd, která nebyla však řešena zvýšením základní mzdy, ale pomocí zmiňované prémie, která činí 0 až 5% základní mzdy. Prémie je složena ze tří částí (externí reklamace, interní reklamace a stupeň využití pracovní doby). Tato prémie dává šanci si za dobře odvedenou týmovou práci vydělat více peněz. Kritéria byla stanovena záměrně z těchto tří hledisek, jedná se o hlediska, která společnost nejvíce trápí a do budoucna je chtějí zlepšovat. Zejména hledisko interní reklamace klade důraz na kvalitu a dává jasný signál, že každý může udělat chybu, avšak pokud ji sám opraví, nebude za to trestán.

Pokud dochází k častým externím reklamacím je to důkazem, že ve firmě nefungují vnitřní kontrolní procesy, jedná se zejména o mezioperační a výstupní kontroly.

Obr. č. 4.6: Perspektiva učení se a růstu

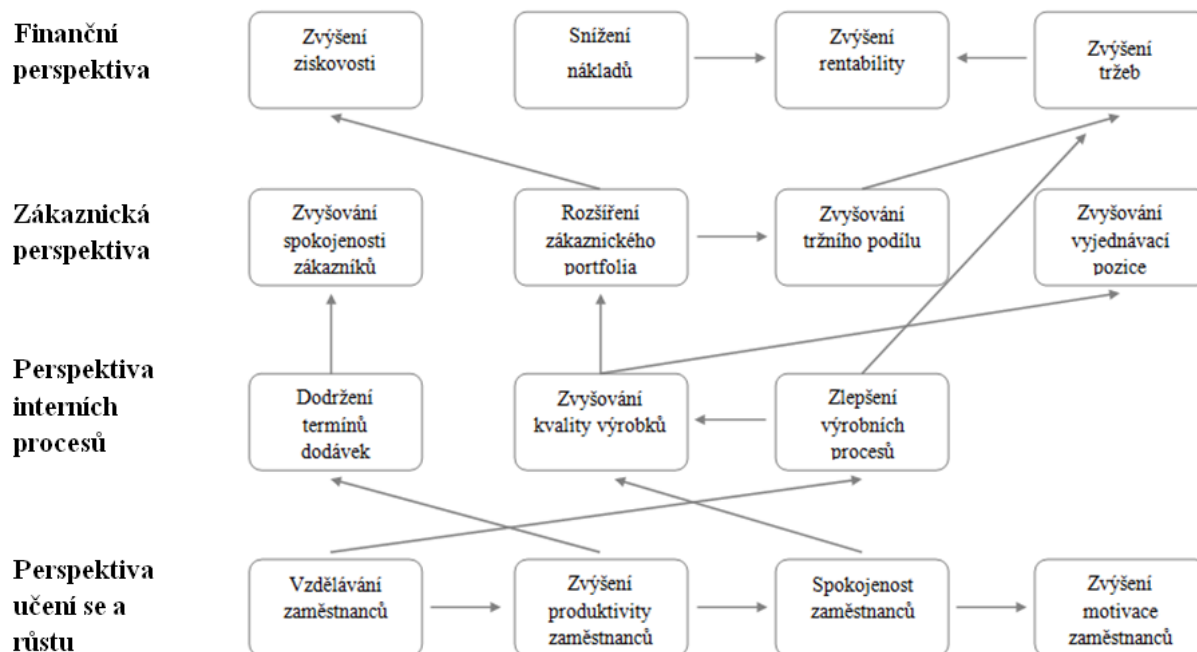
Strategické cíle perspektivy učení se a růstu
<ul style="list-style-type: none">• spokojenost zaměstnanců• zvýšení produktivity zaměstnanců<ul style="list-style-type: none">• vzdělávání zaměstnanců• zvýšení motivace zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.2. Řetězec příčin a následků

Stanovení řetězce příčin a následků má klíčový význam při tvorbě BSC. Zobrazuje, jak na sebe navazují a jak jsou propojeny jednotlivé strategické cíle. Grafické zobrazení je jednoduché, přehledné a srozumitelné pro zaměstnance, jak je vyobrazeno na Obr. č. 4.6.

Obr. č. 4.7: Řetězec příčin a následků



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku jsou vyznačeny jednotlivé strategické cíle uvedené v předchozí podkapitole a jejich vzájemné závislosti.

Všechno se odvíjí od perspektivy učení se a růstu, kde hlavní úlohu sehrává vzdělávání zaměstnanců, které díky novým informacím a školením zvyšují svoji produktivitu a můžeme tak říci, že jsou zaměstnanci spokojení a motivovaní pro práci. Vzdělávání má také vliv na zlepšení výrobních procesů, tím i na zvyšování kvality výrobků, pokud zvýšíme produktivitu zaměstnanců, má to jistý vliv na dodržování termínů dodávek, které uspokojují zákazníky.

Kvalita výrobků se odráží v zákaznickém portfoliu, že se k nám zákazníci rádi vrací a šíří naše dobré jméno. Při rozšiřování zákaznického portfolia dochází v přímé úměře ke zvyšování tržního podílu, kvalita je důležitá i při vyjednávací pozici společnosti.

Při rozšiřování zákaznického portfolia a jejich poptávkám a následným nákupům našich výrobků a služeb, dochází ke zvyšování ziskovosti prostřednictvím zvyšováním tržeb. Zvyšování tržeb a zároveň snižování nákladů, které je prostřednictvím optimalizace procesů, vedou ke zvýšení rentability.

4.3.3. Výběr měřítek u jednotlivých perspektiv

Po určení strategických cílů u každé z perspektiv, budou určena jednotlivá měřítka, kterými budeme sledovat jak se jednotlivé cíle plní.

Finanční perspektiva

U této perspektivy byly určeny čtyři strategické cíle, kterými budeme sledovat výkonnost z hlediska finančních měřítek. U zvyšování ziskovosti bude sledována velikost provozního zisku, při snižování nákladů provozní náklady a podíl provozních nákladů k tržbám, zvyšování tržeb bude měřeno objemem tržeb a zvyšování rentability rentabilitou tržeb a rentabilitou aktiv.

Obr. č. 4.8: Cíle a měřítka finanční perspektivy

Zvýšení ziskovosti	<ul style="list-style-type: none">• provozní zisk
Snížení nákladů	<ul style="list-style-type: none">• provozní náklady• podíl provozních nákladů k tržbám
Zvýšení tržeb	<ul style="list-style-type: none">• objem tržeb
Zvýšení rentability	<ul style="list-style-type: none">• rentabilita tržeb• rentabilita aktiv

Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivá měřítka budou vypočítány či zjištěny z finančních výkazů podniku, přesněji z výkazu zisků a ztrát, rozvahy a přehledu o peněžních tocích, které jsou uvedeny v Příloze č. 4.

Po propočtení jednotlivých měřítek finanční perspektivy, které jsou předmětem Přílohy č. 6, kde bylo u provozního zisku od roku 2009 dosahováno neustálého zvyšování až po sledovaný rok 2012, nejvyšší meziroční nárůst byl mezi roky 2011 a 2012 v procentním vyjádření o 77,89%. Je to hlavní důsledek neustálého snižování provozních nákladů a zároveň zvyšování tržeb. U ukazatele podíl provozních nákladů k tržbám dochází k postupnému snižování, roku 2009 se hodnota pohybovala kolem 30%, v loňském roce tato hodnota klesla na necelých 20%. Jak již bylo zmíněno, hlavním důvodem těchto pozitivních změn je zavádění štíhlé výroby od roku 2009, každým rokem se postupně snižují časy seřízení, pořádek na pracovišti a další jednotlivé prvky štíhlé výroby.

Rentabilita tržeb, která bývá někdy označována jako zisková marže, vyjadřuje procentuelní podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej zboží, výrobků a služeb. Snaha společnosti je udržovat ukazatel ROS nad hodnotou 10%, což se podařilo až v roce 2012, přesněji hodnota dosáhla 12%, což můžeme vyjádřit jako dvanácti procentní podíl zisku na 1 Kč tržeb.

Ukazatel rentability aktiv vyjadřuje výnosnost aktiv, neboli jak efektivně společnost využívá investovaný kapitál. Ukazatel ROA také vyjadřuje míru krytí rizikových aktiv, čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Při výpočtech tohoto ukazatele byl použit upravený výsledek hospodaření EBITDA, který má lepší vypovídací schopnost pro výpočet ukazatele ROA. Od roku se ukazatel rentability aktiv drží nad hodnotou 20%.

Rok 2009 byl z hlediska finančních ukazatelů rokem zlomovým, od roku 2010 se finanční situace společnosti Wanzl postupně neustále zlepšuje, jak můžeme vidět nahlédnutím do finančních výkazů.

Zákaznická perspektiva

Byly určeny čtyři cíle uvedené v předchozí podkapitole, nyní k těmto cílům budou přiřazena měřítka pro sledování cílů. Každému cíli bylo přiřazeno právě jedno měřítko.

Obr. č. 4.9: Cíle a měřítka zákaznické perspektivy

Rozšíření / udržení zákaznického portfolia	<ul style="list-style-type: none">• podíl nových zákazníků
Zvyšování spokojenosti zákazníků	<ul style="list-style-type: none">• celková spokojenost
Zvyšování tržního podílu	<ul style="list-style-type: none">• obchodní marže
Zvyšování vyjednávací pozice	<ul style="list-style-type: none">• doba obratu splatnosti pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování

Podílem nových zákazníků bude sledován cíl zákaznického portfolia, který by se měl každoročně zvyšovat, přinejmenším zůstat na stejné hodnotě. Spokojenost zákazníků firma hodnotí už několik let, společnost Wanzl si nechala vytvořit speciální dotazník na míru zjišťovaných potřeb zákazníků, každoročně je tak všem zákazníkům tento dotazník rozeslán. Podle odpovědí se vyhodnocuje celková spokojenost zákazníků, popřípadě snaha zlepšit ji.

Dalším sledovaným měřítkem, které podnik neustále sleduje, je obchodní marže. Rozumí se tím rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou prodaného zboží. Jedná se o jednoduchý propočet. Sledován bude ukazatel vývoj tohoto ukazatele, tzn. Podíl k tržbám za prodané zboží. Hodnoty tohoto ukazatele jsou nastaveny od 12 do 16%, ideálně společnost uvažuje s hodnotou kolem 14%.

Pro sledování vyjednávací pozice bude použit ukazatel doby obratu splatnosti pohledávek. Jedná se o velmi důležitý ukazatel, který říká, jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek

pro zákazníky. Ideální je držet hodnotu v rozmezí od 14 do 70. V roce 2009 činila hodnota tohoto ukazatele 128 dní, což je naprosto nepřijatelné, od roku 2010 došlo k rapidnímu poklesu na 47 dní, v dalším roce pak 45 dní a v roce 2012 to byla hodnota 47 dní. Společnost by neměla v tomto ukazateli překročit hodnotu 50 dní.

Výpočty ukazatelů k zákaznické perspektivě jsou uvedeny v Příloze č. 7.

Perspektiva interních procesů

Této perspektivě byly vytyčeny tři cíle, udržení či zvýšení kvality výrobků, dodržení termínů dodávek a zlepšení výrobních procesů. Jednotlivá měřítka jsou uvedena v Obr. č. 4.9.

Obr. č. 4.10: Cíle a měřítka perspektivy interních procesů

Udržení / zvýšení kvality výrobků	<ul style="list-style-type: none">• počet reklamací• index jakosti
Dodržení termínů dodávek	<ul style="list-style-type: none">• počet dodávek v termínu
Zlepšení výrobních procesů	<ul style="list-style-type: none">• počet zhotovených zakázek

Zdroj: vlastní zpracování

Ke kvalitě výrobků byla přiřazena měřítka počet reklamací a index jakosti. Bohužel k těmto měřítkům nemáme z interních zdrojů žádné údaje, nelze tudíž hodnoty vypočítat ani určit, jakých hodnot by mělo být dosahováno. Podnik má samozřejmě tyto ukazatele nastaveny a jejich sledováním se zabývá.

Perspektiva učení se a růstu

Ke čtyřem strategickým cílům perspektivy učení se a růstu jsou na Obr. č. 4.10 uvedena měřítka pro hodnocení.

Obr. č. 4.11: Cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu

Spokojenost zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• výsledky dotazníkového šetření
Zvýšení produktivity zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• zisk na zaměstnance
Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• podíl vzdělávaných zaměstnanců
Zvýšení motivace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• stupeň využití pracovní doby

Zdroj: vlastní zpracování

Pro výsledky spokojenosti zaměstnanců je potřeba zavést jednoduchý dotazník, který by zaměstnanci 2x ročně vyplňovali. Z jednotlivých odpovědí by měl zaměstnavatel zpětnou vazbu, jak se zaměstnanci cítí ve firemním prostředí z hlediska finančního, psychologického, vzdělávání a ostatních složek, která budou pro podnik důležitá ke sledování.

Ukazatelem zisk na zaměstnance se sleduje produktivity zaměstnanců, jedná se o podíl čistého zisku počtem zaměstnanců, výpočet je uveden v Příloze č. 8. Jak můžeme vidět, hodnota zisku na zaměstnance v roce 2009 činila 83 000 Kč, od roku 2010 došlo k rapidnímu nárůstu na 213 000 Kč. Roku 2011 hodnota mírně poklesla na 201 000 Kč a v loňském roce se hodnota vyšplhala na 359 000 Kč na jednoho zaměstnance. V roce 2009 byl roční průměrný počet zaměstnanců 225, od roku následujícího se drží na stabilní hladině. Výkyvy výrobních kapacit jsou v případě nutnosti pokryty zaměstnanci z personálních agentur, kteří se do tohoto ukazatele nezapočítávají, proto při větším počtu agenturních zaměstnanců je ukazatel zisku na zaměstnance vyšší.

Podíl vzdělávaných zaměstnanců se pohybuje podle dostupných informací ročně kolem 50%. Polovina zaměstnanců absolvuje školení, kurzy, ať se jedná o pracovníky administrativní či z dělnických pozic.

Měřítkem pro zvýšení motivace zaměstnanců je stupeň využití pracovní doby, který byl v loňském roce zaveden hlavně díky novému systému prémiového odměňování, které je zmiňováno v podkapitole 4.3.1.

4.3.4. Stanovení strategických akcí

Strategické akce představují způsob, jak dosáhnout strategických cílů jednotlivých perspektiv.

Finanční perspektiva

Strategické akce u finanční perspektivy vycházejí z ostatních strategických akcí jiných perspektiv. Všechny strategické cíle na sebe úzce navazují a souvisí spolu, při zvyšování tržeb dochází ke zvyšování ziskovosti i rentability, to samé platí i u snižování nákladů.

Ke snižování nákladů přispívá především zavádění prvků štíhlé výroby, kde dochází především ke snižování provozních nákladů. Snižování nákladů by nemělo mít následek na kvalitu výrobků ani na hodnotu společnosti pro zákazníky. Aplikace štíhlé výroby je zdoluhavý proces, ke kterému je potřeba speciálně vyškolený personál, tady už zasahujeme do perspektivy učení se a růstu, které souvisí se vzděláváním zaměstnanců.

Všechny finanční výsledky jsou odrazem kvalitních výrobních postupů, vyškolených zaměstnanců, důsledné kontrolní činnosti a mnoho dalších postupů a procesů, které souvisí s celou podnikatelskou činností společnosti Wanzl.

Obr. č. 4.12: Strategické akce finanční perspektivy

Zvýšení ziskovosti	• vychází z ostatních strategických akcí
Snížení nákladů	• vychází z ostatních strategických akcí
Zvýšení tržeb	• vychází z ostatních strategických akcí
Zvýšení rentability	• vychází z ostatních strategických akcí

Zdroj: vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva

Zde se jedná zejména o zaměření se na rozšíření zákaznického portfolia, aktivní hledání nových potenciálních zákazníků, což je hlavním úkolem obchodního oddělení, které by se mělo zaměřit na práci v terénu, dalším úkolem je důrazné zlepšení reklamy, úkol marketingu.

Nynější marketing je zaměřen na tištěnou reklamu v magazínech, zaměřených na maloobchodní a velkoobchodní prodejce, a účastech na veletrzích a konferencích. Je velmi důležité se zapsat do povědomí zákazníků, především při jejich běžných každodenních činnostech. Reklama nejen ve speciálně zaměřených magazínech, lepší využití internetových vyhledávačů, televizní a rádiové využití.

Spokojenost zákazníků závisí i od poskytování kvalitních služeb, které je úzce spjata se zaváděním prvků štihlé výroby a neméně důležitá je kontrolní činnost mezi operacemi, která by měla být častější, aby se nepracovávalo zbytečně vadné výrobky. Pokud se podniku podaří rozšířit portfolio zákazníků, odrazí se to i ve zvýšení tržního podílu.

Obr. č. 4.13: Strategické akce zákaznické perspektivy

Rozšíření / udržení zákaznického portfolia	<ul style="list-style-type: none"> • vychází z ostatních strategických akcí • zlepšení reklamy
Zvyšování spokojenosti zákazníků	<ul style="list-style-type: none"> • poskytování kvalitních služeb
Zvyšování tržního podílu	<ul style="list-style-type: none"> • zlepšení reklamy
Zvyšování vyjednávací pozice	<ul style="list-style-type: none"> • vychází z ostatních strategických akcí

Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva interních procesů

Pro společnost je velmi důležité poskytovat zákazníkům kvalitní výrobky, které je důležité neustále sledovat, kontrolovat a zlepšovat. V interních procesech se společnost Wanzl zabývá hlavně zaváděním prvků štihlé výroby, některé prvky jako 5S pořádek na pracovišti, zkracování doby seřízení jsou ve výrobních procesech zavedeny, nyní se společnost zaměřuje na interní logistiku, která zahrnuje přemístění polotovarů mezi jednotlivými pracovišti a skladování těchto polotovarů.

Pro interní logistiku si firma sama navrhla a vyrobila přepravní kontejnery na kolečkách, které usnadňují přepravu menších polotovarů a surovin potřebné při výrobě, také k rychlému a přehlednému uskladnění.

Zásadní změnou loňského roku bylo zavedení mezioperačních kontrol, tak se předešlo pozdnímu rozpoznání vadně zpracovaných polotovarů, které se tak jednodušeji mohly dostat k zákazníkům. Je zásadně důležité co nejdříve vyloučit vadný polotovar z výrobního procesu, předejde se tak zbytečné práci na vadném polotovaru a zbytečně vynaloženým nákladům na opravy.

Jednotlivé strategické akce perspektivy interních procesů jsou uvedeny v následujícím obrázku (Obr. č. 4.13).

Obr. č. 4.14: Strategické akce perspektivy interních procesů



Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva učení se a růstu je důležitým základem pro realizaci ostatních strategických cílů předchozích perspektiv.

Spokojenost zaměstnanců je základem pro dobře fungující a stabilní zázemí společnosti, proto je k tomuto cíli doporučeno zavedení dotazníkového šetření, které je minimálně nákladné a poskytne souhrnný přehled z pohledu zaměstnanců.

Dalším důležitým hlediskem je vzdělávání zaměstnanců, které je podkladem pro ostatní cíle a akce, dobře vyškolený personál dává základ kvalitním výrobním procesům, kvalitním výrobkům, pro zavádění štihlé výroby je důležitým článkem speciálně vyškolený pracovník. Každoročně se školení, vzdělávání či ostatních kurzů zúčastní okolo 50% zaměstnanců. Vzdělávání je také součástí cíle motivovaných zaměstnanců, pro zaměstnance to může znamenat později kariérní posun, ale zejména osobní růst. Pro motivaci zaměstnanců je zaveden prémiový systém odměňování, který se odvíjí od kvalitně zpracovaných výrobků, využitelnosti pracovní doby a reklamací. Strategické akce perspektivy jsou uvedeny na následujícím obrázku (Obr. č. 4.14).

Obr. č. 4.15: Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Spokojenost zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• zavedení dotazníkového šetření
Zvýšení produktivity zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• vzdělávání zaměstnanců• prémiový systém odměňování
Vzdělávání zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• školení, kurzy
Zvýšení motivace zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none">• možnosti vzdělávání• prémiový systém odměňování

Zdroj: vlastní zpracování

Zavedení metody BSC je časově náročný proces, který musí být podpořen vedením společnosti a obeznámení musí být všichni zaměstnanci. V dnešní době se technologie, ať technologické či IT neustále vyvíjí, zlepšují, pro podniky je důležité udržet krok a předcházet konkurenci. Pro stanovení strategických cílů a akcí se vycházelo ze skutečných potřeb společnosti

Wanzl.

5. SHRUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole budou prezentovány návrhy a doporučení, které se vztahují k hodnocení výkonnosti společnosti Wanzl spol. s r.o., která je dynamickou, spolehlivou a zodpovědnou společností. Zabývá se výrobou a prodejem kompletního vybavení do obchodních zařízení.

Z vytvořené SWOT analýzy je zřejmé, že kladné stránky převažují nad těmi zápornými, v příloze č. 3 je uvedena souhrnná tabulka jednotlivých částí SWOT analýzy s výslednými výsledky, ze které vyšla ofenzivní strategie neboli hledání, která se zaměřuje na maximalizaci příležitostí prostřednictvím slabých stránek. Dle této analýzy je společnosti doporučeno zaměřit se na zvýšení vytíženosti galvanovny využitím marketingu. Velkým marketingovým tahem je účast na průmyslových a logistických veletrzích, např. FOR INDUSTRY v Praze, strojírenský veletrh v Brně a v Nitře.

Velký význam má vzdělávání zaměstnanců, avšak nejprve je nutné snižovat počet agenturních zaměstnanců ve výrobním úseku, na tyto zaměstnance firma nemá zájem vynakládat náklady společnosti. Plánem společnosti na rok 2014 je vzdělávání zaměstnanců, na které společnost Wanzl dostala přidělené dotace v neznámé výši. Hlavní podporu ve vzdělávání má nově vytvořený projektový tým, jehož základním úkolem je mimo jiné hledání potencionálních zákazníků. SWOT analýza byla rozšířena o scénáře budoucího vývoje trhu, společnosti a konkurence, které jsou zahrnuty v dynamické strategické rozvaze, která je součástí podkapitoly 4.2.

Jako metoda hodnocení výkonnosti podniku byla zvolena metoda Balanced Scorecard, především z důvodu, že v dnešní době je hodnocení výkonnosti podniku pouze finančními ukazateli nedostačující. Ke stanoveným strategickým cílům u jednotlivých perspektiv byla určena jednotlivá měřítka, která jsou uvedena v Tab. 5.1, která znázorňuje shrnutí čtyř perspektiv, jejich ukazatelů a cílových hodnot, kterých by měla společnost dosáhnout a do kdy by těchto hodnot mělo být dosaženo. Strategické akce, které byly zvoleny na základě určených měřítek, se vzájemně prolínají a úzce spolu souvisí. Především pro dosažení cílů u finanční perspektivy, které vycházejí z finančních výkazů a ukazatelů, je nutné se zaměřit na strategické akce z ostatních perspektiv.

Tab. 5.1: Shrnutí cílových hodnot a čas jejich dosažení

Perspektiva	Ukazatel	Stav roku 2012	Cílová hodnota	Kdy bude dosaženo cílové hodnoty
Finanční	provozní zisk	76 787 000	> o 15%	2. čtvrtletí 2015
	provozní náklady	115 623 000	< o 8%	3. čtvrtletí 2015
	podíl provozních nákladů k tržbám	19,38%	± 20%	každoročně
	objem tržeb	596 606 000	> 20%	rok 2015
	rentabilita tržeb	12,35%	20%	3. čtvrtletí 2015
	rentabilita aktiv	25,98%	30%	2. čtvrtletí 2015
Zákaznická	podíl nových zákazníků	-	20%	1. čtvrtletí 2015
	celková spokojenost	-	87 %	rok 2015
	obchodní marže	24 874 000	> o 17 %	rok 2016
	doba obratu splatnosti pohledávek	47 dní	udržovat	každoročně
Interních procesů	počet reklamací	-	do 3 %	1. čtvrtletí 2015
	počet dodávek v termínu	-	98 – 100%	každoročně
	počet zhotovených zakázek	-	> o 18%	2. čtvrtletí 2015
Učení se a růstu	výsledky dotazníkového řešení	-	85 – 100%	2. čtvrtletí 2015
	zisk na zaměstnance	359 000	> o 18%	3. čtvrtletí 2015
	podíl vzdělávaných zaměstnanců	53%	± 55%	každoročně
	stupeň využití pracovní doby	-	±95%	3. čtvrtletí 2015

Zdroj: vlastní zpracování

Návrhem vycházejícím ze zpracování metody BSC je neustále zlepšování výrobních procesů, prostřednictvím štihlé výroby. Štihlá výroba se v podniku zavádí postupně již několik let, od roku 2010 jsou vidět i znatelné výsledky ve finančních výkazech, především rapidní pokles provozních nákladů. Zavedení prvků štihlé výroby podporuje i kvalitnější zpracování výrobků. Dalším návrhem je kvalitní vzdělávání zaměstnanců, které bylo doporučeno již z výsledků SWOT analýzy.

Posledním z důležitých návrhů je vyčlenění zaměstnanců na mezioperační kontroly, pro tuto funkci by stačily dva zaměstnanci, roční náklady by činily asi 500.000 Kč, s přihlédnutím na uspořené náklady, které by plynuly z těchto kontrol. Předělo by se pozdnímu odhalení zmetkových výrobků a zbytečně vynaloženým nákladům na opravy.

6. ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla analýza současného stavu hospodaření a strategického směřování a návržení budoucích měřítek výkonnosti podniku s využitím metodiky BSC. K hodnocení byla vybrána společnost Wanzl spol. s r.o. se sídlem v Hněvotíně. Společnost se zabývá kompletním vybavením prodejen včetně zázemí. Díky neustálému rozšiřování sortimentu, individuálním u přístupu k zákazníkům a vysoce kvalitním výrobkům zastává společnost významnou pozici na trhu.

Při vypracování diplomové práce byla použita SWOT analýza, dynamická strategická rozvaha a metoda Balanced Scorecard, u které bylo využito některých ukazatelů z finanční analýzy.

Dle návrhů a doporučení je vhodné se zaměřit nadále na zavádění prvků štihlé výroby, které mají velký vliv na celý chod podniku, od zkrácení časů seřízení, plynulý chod výroby, kvalité výrobků, snižování nákladů. Pro správné zavádění štihlosti je nutný i speciálně vyškolený personál. Vzdělávání zaměstnanců je tudíž nezbytnou součástí plynulého chodu společnosti.

Cíl diplomové práce byl splněn vypracováním analýzy současného stavu hospodaření a následného poukázání a návržení budoucích měřítek pro hodnocení výkonnosti podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BEZOUŠKA, Petr a Lucie PIECHOWICZOVÁ. *Nový občanský zákoník: nejdůležitější změny*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 2013, 375 s. ISBN 978-7263-819-2.
- [2] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-717-9603-4.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- [4] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] HAMEL, Gary a C PRAHALAD. *Strategic intent*. 1. vyd. Boston, Mass.: Harvard Business Press, 2010. 101 s. ISBN 978-142-213-654-6.
- [6] HISRICH, Robert D. *Založení a řízení nového podniku*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-858-6507-6.
- [7] HORVÁT, Peter. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 386 s. ISBN 80-725-9033-2.
- [8] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *The balanced scorecard*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996. 322 s. ISBN 08-758-4651-3.
- [9] KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [10] KOTLER, Philip a Drahomíra PAVELKOVÁ. *Marketing management: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [11] LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [12] LUDVÍK, Ladislav. *Rozvoj podnikání A. Soubor prezentací odborných témat*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2008.
- [13] MIKOLÁŠ, Z., J. PETERKOVÁ a M. TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- [14] PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 2. vyd. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2012, 299 s. ISBN 04-705-4515-1.
- [15] PARMENTER, David. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02083-7.

- [16] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [17] SRPOVÁ, Jitka. *Podnikatelský plán a strategie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [18] STEJSKALOVÁ, Irena a Ladislav ROLÍNEK. *Manažerský audit v malých a středních podnicích: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. 159 s. ISBN 978-807-3574-06.
- [19] UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
- [20] VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
- [21] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, 246 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [22] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM ZKRATEK

BSC	BalancedScorecard
EBITDA	výsledek hospodaření před odpisy, úroky a zdaněním
IT	informační technologie
KPI	klíčové ukazatele výkonnosti
KRI	klíčový ukazatel výsledků
Obr.	obrázek
PHM	pohonné hmoty
PI	ukazatel výkonnosti
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita investovaného kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SMED	zkracování časů na seřízení
Tab.	tabulka

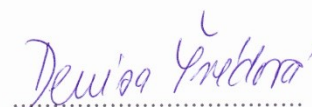
PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne: 25.4.2014



jméno a příjmení studenta

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Seznam obrázků

Příloha č. 2: Seznam tabulek

Příloha č. 3: Pomocná tabulka ke SWOT analýze

Příloha č. 4: Finanční výkazy společnosti Wanzl spol. s r.o.

Příloha č. 5: Pomocná tabulka ke grafu nemocnost

Příloha č. 6: Výpočet měřítek finanční perspektivy

Příloha č. 7: Výpočet měřítek zákaznické perspektivy

Příloha č. 8: Výpočet měřítek perspektivy učení se a růstu